الأسس العلمية للعلاقات العامة

الأستاذ الدكتور علي عجوة



الأُسُسُ العِلْمِيَّة
لِلعلاقات العامة

• عجوة ، على .

• الأسس العلمية للعلاقات العامة

• على عجوة.- ط 5. – القاهرة : عالم الكتب ، 2008

• 262 ؛ ص 24 سم

• تدمك : 977-232-189-0 • رقم الإيداع : 1999/10724

1- العلاقات العامة

أ- العنوان 659

عالم الكتب

• الإدارة :

1[illegible] شارع جواد حسنى – القاهرة

تليفون : 23924626

فاكس : 0020223939027

• المكتبة :

38 ش عبد الخالق ثروت – القاهرة

تليفون: 23926401 – 2395953

ص . ب 66 محمد فريد

الرمز البريدى : 11518

www.alamalkotob.com -- info@alamalkotob.com

الأسس العلمية
للعلاقات العامة

الأستاذ الدكتور علي عجوة
كلية الإعلام - جامعة القاهرة

الطبعة الخامسة
مزيدة ومنقحة



المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة الطبعة الرابعة

أطلق عصر السموات المفتوحة العنان لفن العلاقات العامة لكى يبدع فى خطط الاتصال وأشكاله ولكى يؤثر فى جماهير العالم من خلال الرسائل المباشرة الموجهة عن طريق البث العالمى المباشر بعد أن ظل فى فترات سابقة يعتمد على الاتصال الوطنى أو الاقليمى. فقد أعقب إطلاق قمر الاتصالات الأول تليستار TELESTARعام ١٩٦٢ انطلاق عدة أقمار تمثل دولا مختلفة خلال الستينيات والسبعينيات حتى جاءت الثمانينيات والتسعينيات لتشهد زيادة كبيرة فى هذه الأقمار. وانضمت مصر إلى نادى الفضاء الدولى فى الساعات الأولى من صباح يوم ٢٩ أبريل ١٩٩٨ باطلاق القمر المصرى نايل سات الذى يعبر عن إنطلاقة إعلامية مصرية تتفق مع مكانة مصر العربية والعالمية.

كما أدى تحسن الخدمات السلكية واللاسلكية وتطورها واستفادتها من الأقمار الصناعية إلى سهولة الاتصال بين الأفراد والمنظمات فى مختلف بقاع العالم. فبالاضافة إلى أجهزة التليفون تطورت خدمات التلكس والفاكس والبريد الاليكترونى. وكذلك تحسنت المواصلات داخل وبين الدول المختلفة مما أدى إلى سهولة الانتقال على مستوى الأفراد وعلى مستوى الأجهزة والمعدات والمواد الإعلامية التى تعبر عن الشعوب والشركات والمنظمات المحلية والإقليمية.

وقد صاحب ظهور الشركات الأمريكية الضخمة وتغلغلها على المستوى العالمى، وإنشاء السوق الأوربية المشتركة وتطور الأوضاع الاقتصادية فى دول آسيوية وأوروبية، انتعاش التجارة العالمية، وظهور الشركات الكبرى متعددة الجنسيات. وقد أدى هذا إلى تطور الأنشطة الترويجية والتسويقية لهذه الشركات. كما صاحب ذلك تنفيذ برامج علاقات عامة متطورة على المستوى الدولى.

وقد انعكس تطور التجارة العالمية وزيادة العلاقات بين الدول من خلال المشروعات الثقافية والاقتصادية المشتركة على قيام وكالات العلاقات العامة الأمريكية بالتوسع فى إنشاء مكاتب لها فى كثير من المدن والعواصم خارج الولايات المتحدة الأمريكية. فقد افتتحت HILL AND KNOWLTON مكتبا لها فى بكين عاصمة الصين لأول مرة عام ١٩٨٥، كما وقعت BURSON MARSTELLER فى نهاية العام نفسه إتفاقية تعاون مشترك مع وكالة الخدمات الإخبارية الصينية التى تقدم خدماتها لجميع المحافظات والمناطق الرئيسية فى الصين.

كما أنشأت دور النشر الأمريكية الكبرى مكاتب لها فى دول أخرى ومن أبرزها مكتب بروكسل لماكجروهل .Macgraw - Hill. أما دور الصحف الكبرى فقد أنشأت هى الأخرى فروعا لها فى الخارج لتصدر طبعات خاصة فى هذه الدول مستفيدة من الأقمار الصناعية. ودخلت فى هذا المجال بالاضافة إلى الصحف الأمريكية والانجليزية والفرنسية والألمانية صحف من دول أخرى آخذة بأسباب التقدم ومن بينها مصر (الأهرام الدولى) والمملكة العربية السعودية (الشرق الأوسط).

وعلى المستوى الوطنى تطورت الديمقراطية فى كثير من البلدان وتغيرت أنماط الحياة الاجتماعية والاقتصادية، واحتدم الصراع الثقافى فى بعض الحالات ليعبر عن حالات الاضطراب والقلق التى تصاحب التغيرات السريعة والحاسمة، وهنا يظهر بوضوح ضرورة الاستعانة بالعلاقات العامة فى إعادة التوازن إلى المجتمع، وتحقيق التكيف والانسجام والتناغم على المستوى الوطنى والعالمى.

والله ولى التوفيق

العجوزة فى أكتوبر ١٩٩٩

على عجوة

مقدمة الطبعة الثالثة

مضت سبع سنوات على صدور الطبعة الثانية لهذا الكتاب. وقد أضطررت خلال هذه الفترة إلى تصويره ثلاث مرات لملاحقة الطلب المتزايد عليه من الدارسين والراغبين فى معرفة الأسس العلمية للعلاقات العامة. وقد كان انشغالى بتقديم ثلاثة مؤلفات أخرى، واعداد سبعة بحوث فى مجالات الإعلام والعلاقات العامة، بالإضافة إلى الإشراف على عدد آخر من الرسائل والبحوث العلمية وغير ذلك من مهام الإدارة العلمية من العوامل الأساسية فى تأخير تقديم هذه الطبعة.

وتتضمن هذه الطبعة بعض الإضافات والتعديلات التى رأيت إدخالها خلال هذه الفترة الطويلة نسبيا إذا أخذنا فى الاعتبار معدل دوران المعرفة على المستوى العالمى. ففى مجال الاضافات كان من الضرورى أن ألبى رغبة الدارسين فى توضيح كيفية استخدام أداة تحليل المضمون فى بحوث العلاقات العامة، ولم أكن قد تحدثت عنها فى الطبعتين السابقتين.

كما كانت هناك ضرورة لإضافة بعض الفقرات التوضيحية فى بعض الموضوعات، والتكميلية فى البعض الآخر. وإذا كانت الطبعة الثانية لم تتمكن من عرض التعديلات التى أدخلت على دستور العلاقات العامة الأمريكى، فقد حرصت على تقديم هذه التعديلات فى الطبعة الثالثة.

وقد شهدت السنوات السبع الماضية حدثين بارزين فى مجال الاهتمام بالعلاقات العامة فى مصر. أما أولهما فكانت له صفة محلية حيث عقدت برامج القادة الإداريين فى عام ١٩٨٠ مؤتمرا عن إدارة العلاقات العامة فى الوزارات والهيئات العامة، وأجهزة الحكم المحلى فى مصر. وقد استهدف المؤتمر دراسة المشكلات التى تعانى منها أجهزة العلاقات العامة لتعميق مفهومها كمهنة أساسية فى المنظمات لا تقل أهمية عن غيرها من الوظائف الإدارية. وقد كان من أبرز توصيات المؤتمر ضرورة الاستفادة من خريجى الأقسام التخصصية للعلاقات العامة بالجامعات المصرية فى

إدارات العلاقات العامة بكافة المنظمات، وتأهيل العاملين الحاليين من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

• كذلك دعا المؤتمر إلى إنشاء نقابة أو رابطة للمشتغلين بمهنة العلاقات العامة لدعم الصلات بين أبناء المهنة وتبادل الخبرات والمعارف وإرساء قواعد وآداب وسلوكيات لممارسة المهنة على أسس أخلاقية. وقد أكد المؤتمر على أهمية الممارسة العلمية المتطورة لوظائف العلاقات العامة ومن بينها القيام بالدور الاجتماعى والتعاون مع المنظمات فى المجتمع فيما يتعلق بالعمل على مواجهة وحل المشكلات الاجتماعية والبيئية.

أما الحدث الثانى فيتمثل فى عقد الندوة الدولية للعلاقات العامة فى أوائل عام ١٩٨٤ لمناقشة الدور الأساسى للعلاقات العامة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى العالم. وجدير بالذكر أن المؤلف قدم إلى قرائه هذا الموضوع الهام فى كتابه المعنون : العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر فى أواخر عام ١٩٧٧ ، والذى يعاد الآن طبعه مع مجموعة من البحوث الأخرى للمؤلف فى كتاب بعنوان: دراسات فى العلاقات العامة والإعلام .

ولا يفوتنى هنا أن أنوه إلى الخطوات الايجابية الأخرى التى تمت خلال الفترة الماضية من أخذ ببعض توصيات مؤتمر إدارة العلاقات العامة، وإجراء لعدد من البحوث والدراسات القيمة حول هذا الموضوع، وأخيرا ظهور مؤلفات أخرى قيمة فى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة ومجالات الاتصال الجماهيرى المختلفة بصفة عامة.

والله أسأل أن يستمر هذا التقدم لخدمة بلادنا الحبيبة وإثراء التراث العلمى والعالمى فى هذا المجال.

والله ولى التوفيق

العجوزة فى يوليو ١٩٨٥ — على عجوة

مقدمة الطبعة الثانية

لم أكن أتوقع وأنا أقدم للقراء الطبعة الأولى من هذا الكتاب أننى سأطالب بعد عام تقريبا بتقديم الطبعة الثانية.ومصدر المفاجأة فى ذلك أن كتاب الأسس العلمية للعلاقات العامة ليس أول كتاب باللغة العربية يتناول هذا الموضوع الهام، فقد سبقنى إلى ذلك أساتذة أجلاء بمؤلفات لها قيمتها العلمية. والذى لاشك فيه أن الإقبال الكبير على هذا الكتاب إنما يعود إلى تزايد الاهتمام بهذه المهنة فى السبعينات نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السريعة التى شهدها المجتمع المصرى فى هذا العقد.

ففى المجال السياسى بدأت الممارسة الديمقراطية تشق طريقها فى مختلف مجالات العمل السياسى. فقد بدأت تجربة الأحزاب وأجريت أول انتخابات حرة حقيقية للتمثيل النيابى للشعب المصرى. كما شهدت البلاد أحداثا سياسية هامة بدأت بحرب أكتوبر المجيدة، وتوجت بمبادرة السلام التاريخية.

وفى المجال الاقتصادى ظهر بشكل واضح أنه لابد من إجراء تغييرات سريعة وحاسمة لاجتياز الصعاب الاقتصادية العنيفة التى تواجه التنمية. وأخذت الدولة بسياسة الانفتاح الاقتصادى وتشجيع الاستثمارات الأجنبية لمواجهة نقص رؤوس الأموال الوطنية، وحل مشكلات البطالة بصورها المختلفة.

كما إهتمت الدولة بتكثيف الجهود المبذولة لتحقيق التوازن بين النمو السكانى والموارد الاقتصادية المتاحة من خلال برامج تنظيم الأسرة. ونتيجة للجهود الرامية إلى القضاء على الأمية باعتبارها من أخطر معوقات التنمية انخفضت نسبة الأمية من ٧٠,٥٪ فى تعداد عام ١٩٦٠ لتصل إلى ٦٥,٥٪ فى تعداد عام ١٩٧٦، ثم إلى ٤٩,٥٪ فى تعداد ١٩٨٦، وأخيرا أصبحت ٣٨,٦٪ فى تعداد ١٩٩٦.

وفى المجال الإدارى طالبت ورقة أكتوبر «بالإسراع فى إحداث تغييرات جذرية عميقة وشاملة فى نظام الإدارة بهدف تخليص هذه النظم نهائيا من أوضاع متخلفة، وتحقيق مستوى رفيع من الأداء يتفق مع الأمانى والآمال والأهداف القومية المحددة». كما أعلن رئيس الجمهورية فى إحدى خطبه عن بدء الثورة الإدارية لكى يضع رجال الادارة فى موقف المسئولية أمام الجماهير.

أجل - لقد كانت هذه الأحداث وتلك المحاولات التى تستهدف تغيير أوضاع المجتمع إلى الأفضل عاملا أساسياً فى تزايد الاهتمام بدراسة العلاقات العامة وممارستها على أسس علمية. كما دفعتنى هذه المحاولات إلى دراسة دور العلاقات لعامة فى تنمية المجتمع، وقدمت هذه الدراسة إلى المشتغلين بالعلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر. وهى محاولة لبلورة دور العلاقات العامة على المستويين المركزى واللامركزى فى مواجهة تحديات التنمية.

والله ولى التوفيق

العجوزة فى سبتمبر ١٩٧٨ — على عجوة

مقدمة الطبعة الأولى

عندما ذهبت إلى الولايات المتحدة الأمريكية فى أواخر عام ١٩٧٥، كان هدفى الأول أن أتعمق فى دراسة كل ما كتب عن العلاقات العامة فى هذه الدولة التى حققت تقدما كبيرا فى مجال الدراسات الإعلامية بصفة عامة. وكنت شغوفا أن أشاهد على الطبيعة كيف تمارس هذه المهنة عمليا، ومدى انعكاس ذلك السيل الكبير من المؤلفات والأبحاث الأمريكية على الواقع العملى لهذا الفن القديم الجديد. فالعلاقات العامة ظاهرة اجتماعية ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات منذ الأزل، وهى أيضا فن حديث استفاد من التطور الكبير الذى حققته العلوم الاجتماعية والنفسية خلال هذا القرن، وهو التطور الذى انعكس أيضا على دراسات الإعلام والدعاية والإعلان.

وقد وجدت خلال العام الذى أمضيته فى هذه المهمة أن ثراء المكتبة الأمريكية بالمؤلفات والأبحاث المتنوعة فى العلاقات العامة كان له أثره البارز فى تطور هذا الفن وإرساء قواعده على أسس علمية. وقد دفعنى ذلك إلى البحث الجاد فى هذه المؤلفات، والدراسة المتأنية للواقع الذى أشاهده لكى أعود إلى مصر وفى جعبتى ما يمكننى من الإضافة إلى المؤلفات العربية القيمة التى سبقتنى وكان لها فضل الريادة فى هذا المجال. وقد كنت حريصا على الإستفادة من هذه المؤلفات بقدر حرصى على الإضافة إليها.

ففى الفصل الأول من هذا الكتاب عرضت لأهمية هذا الفن فى صورته الحديثة، وللمحاولات التى بذلت لإرساء قواعده وتقنينه، والصلة التى تربطه بفنون الإتصال الأخرى، والعلوم الاجتماعية والنفسية التى يرتكز عليها. وقدمت فى الفصل الثانى دراسة لتنظيم إدارة العلاقات العامة والصفات الأساسية التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بها، والمكاتب الاستشارية التى تقدم خدماتها للأفراد والمؤسسات

المختلفة. أما الفصل الثالث فقد عرضت فيه لمرحلة البحث وجمع المعلومات، مستشهدا ببعض نماذج المؤسسات التى إهتمت بالبحوث كإحدى المراحل الأساسية فى عملية العلاقات العامة، وموضحا خطوات البحث الميدانى مع ذكر الأمثلة التى تتفق مع طبيعة العلاقات العامة وأنشطتها المختلفة.

وفى الفصل الرابع تحدثت عن اعداد الخطط واختيار البرامج وتنفيذها، وأهمية تحديد الأهداف والجماهير فى التخطيط السليم. كما عرضت لأحدث أساليب التخطيط التى نقلها الخبراء من العلوم الطبيعية إلى العلوم الإدارية فى منتصف العقد الماضى، وبينت الفوائد التى جناها التخطيط حتى الآن من ثورة التكنولوجيا والاحتمالات المختلفة لاستخدام الحاسب الآلى Computer فى هذا المجال أما الفصل الخامس فيتناول الإتصال ودوره فى تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، والوسائل والأساليب التى تحقق لهذا الإتصال أقصى قدر من الفاعلية والتأثير. وتكتمل دائرة العلاقات العامة كعملية مستمرة ومتصلة بدراسة التقويم فى الفصل السادس، وهى مرحلة بحث جديدة تستهدف التعرف على تأثير البرامج التى تم تنفيذها، وآراء الجماهير فى السياسات الجديدة والمعدلة التى تنتهجها المؤسسة. ويعالج الفصل الأخير من هذا الكتاب نشأة وكالات العلاقات العامة وإتجاهها إلى المجال الدولى، لتقوم بدور بارز فى هذا المجال.

وإذا كان هذا الكتاب قد اقتصر على دراسة الأسس العلمية لفن العلاقات العامة، فاننى أعتزم بمشيئة الله أن أقدم للقراء فى كتاب آخر بعض الدراسات التطبيقية لدور العلاقات العامة فى المؤسسات والمجتمعات المختلفة وبصفة خاصة المجتمعات النامية.

والله ولى التوفيق

العجوزة فى يناير ١٩٧٧ **على عجوة**

الفصل الأول

تطور العلاقات العامة

انعكس تطور علاقات الإنتاج على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات على مر العصور. فتطورت هذه العلاقات من البساطة إلى التعقيد حتى وصلت إلى أقصاها فى هذا القرن. الذى شهد حربين عالميتين تخلل فترة السلام بينهما أزمة اقتصادية عالمية. وما كادت الحرب العالمية الثانية تنتهى حتى بدأت الحرب الباردة بين العالمين الرأسمالى والاشتراكى. وقبل أن تظهر بوادر الوفاق بين المعسكرين كان الخلاف الصينى السوفيتى قد بلغ مداه فى العالم الاشتراكى. ودخلت الصين مجال العلاقات الدولية بوجهة نظر مستقلة لتضيف إلى قوى الصراع العالمى قوة جديدة يحسب حسابها فى مجالات الصراع والوفاق.

وبينما كانت الخسائر الحربية فى العصور القديمة تحصى بالعشرات أو على أكثر تقدير بالمئات أصبحت خسائر الحروب الحديثة تحصى بعشرات الألوف، وأحيانا بالملايين. بل إن نشوب حرب ذرية الآن معناه فناء البشرية فى دقائق قليلة.

وفى ظل تباعد المسافات بين التجمعات الانسانية القديمة نتيجة لبطء وسائل المواصلات التى عرفتها تلك العصور، كانت المشاركة فى عملية الإنتاج والاستهلاك تتم داخل منطقة التجمع المحدودة. حقيقة إنه حدث نوع من تقسيم العمل بين أفراد الجماعة، كما حدث بالتالى نوع آخر من تبادل الإنتاج، وتوزيع المسئوليات لمواجهة الأخطار، ولكن ذلك كله كان يتم ببساطة شديدة وعن طريق الاتصال المباشر.

وقد كان ظهور هذه التجمعات نتيجة لبداية عملية التفاهم الانسانى باستخدام

الاشارات Signals. وتلى ذلك تطور على جانب كبير من الاهمية فى ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ استخدام اللغة. ثم كان التطور الأكثر أهمية متمثلا فى الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق والأفكار إلى الغير.

وقد صاحب هذا التطور فى استخدام الرموز - سواء كانت إشارية أو لفظية - كوسيلة للاتصال تطور مماثل فى علاقات الإنتاج نتيجة لانتقال المجتمع البشرى من مرحلة الصيد إلى الرعى، ثم إلى الاستقرار على ضفاف الأنهار عندما عرفت الزراعة. وتبع ذلك ظهور الحضارات القديمة وقيام الحكومات تعبيرا عن تطور جديد فى التفاهم الانسانى على مستوى أكبر من التجمع الصغير الذى أخذ صورة القبيلة أو العشيرة أو الترابطات أو الإتحادات أيا كان نوعها.

حقيقة أن هذه الحكومات لجأت إلى القوة والإرهاب أحيانا فى فرض سيطرتها على المحكومين. إلا أنها لجأت أيضا إلى التأثير فى هؤلاء من خلال فنون النقش والرسم والشعر والعمارة، بالإضافة إلى استخدام تأثير رجال الدين والكتاب، وكبار المسئولين فى إضفاء الهيبة على الحكام وكسب الولاء لهم. وقد اكتشفت بعض القصائد التى تنتقد التصرفات الجائرة لبعض المسئولين فى مصر القديمة، وتكشف عن رأى العامة فى تصرفات هؤلاء المسئولين(١).

ويدل ذلك على حقيقة ثابتة وهى أن التفاهم الانسانى وهو جوهر العلاقات العامة قد ارتبط بنشأة المجتمعات الأولى. ومعنى ذلك أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية، فأينما يوجد تجمع إنسانى فلابد من قيام علاقات بين أفراد هذا المجتمع. هذه العلاقات قد تشوبها بعض الشوائب. وقد ترقى إلى مستوى التفاهم شبه الكامل بين الأفراد. والتأييد شبه المطلق أيضا للحاكم، وهو أمر يتوقف على مدى حرص كل طرف على مراعاة مصالح الطرف الآخر، ونجاحه فى تحقيق التوازن بين مصلحته الخاصة ومصالح الغير. وهذه هى قصة العلاقات العامة عبر

(1) Bernays. Edward L. . ***Public Relations,*** (Fourth Printing by offest University of Oklahoma Press. Norman Oklahoma. 1963. P 13.

(٢) تناول المرجع السابق بالتفصيل تطور العلاقات العامة منذ نشأة المجتمعات الأولى وحتى منتصف هذا القرن. كما تناولها الدكتور إبراهيم إمام فى كتابيه العلاقات العامة والمجتمع، وفن العلاقات العامة والإعلام. ولا حاجة بنا إلى تكرار ذلك، فليرجع إليهما من يبغى دراسة هذا التطور.

العـصـور[٢]. فحينما حرصت القوى الحاكمـة أو القوى المالكة لأدوات الانتاج على مـراعـاة مـبـدأ المصلحـة المشـتـركـة بين الحاكـم والمحكومـين، أو بين صـاحب العـمل والعمـال، ازدهرت العلاقـات العامـة، وبلغ التـفاهم الانسانى درجة عـاليـة من الرقى، بينما تدهورت هذه العلاقـات فى عصـور الكبت والاستبداد، وإنكار حقوق الأفراد والجماعات فى الحرية بكافة صورها.

وقد ارتبط استـخدام التـفاهم الانسانى عبر العصـور بمهارة القائمين بالاتصال، وقدرتهم على الابتكار فى مواجهة المواقف المختلفة مع احتمال الخطأ والصواب. واذا كان ذلك مقبـولا فى عصـور ما قـبل النهضـة - التى قـامت أساسا على التفكـيـر العلمى - فإنه لم يعد صالحا بعدها، وبصفـة خاصة بعد التطور الكبيـر فى العلوم الاجتمـاعـيـة والنفـسـيـة خلال هذا القرن. ومن هنا ظهـرت الحاجة إلى ضـرورة تقنين وتطوير هذه الظاهرة التى ارتبطت بنشـأة المجتـمعـات، وصيـاغـتـهـا فى شكل علمى. وكان لهذه الحاجة أسباب ودوافع، كما صاحب ظهور هذه الأسباب إرهاصات عملية لتقنين التى بدأت فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال هذا القرن.

دوافع الاهتمام بدراسة العلاقات العامة :

١- **ظهور الأنظمة الديمقراطية :** أطلق عصـر النهضـة والاصلاح الدينى فى أوربا حرية العقل الانسانى فى البحث والمناقشة، وكان ذلك إيذانا بنهاية عـصـور القهر والاستبعـاد. وبداية عصر جديد يحترم إرادة الانسان وحقه فى التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية وتبع ذلك قيـام الثورات القـوميـة فى كـثـيـر من البلدان الأوربيـة. وقـد أتاحت هذه الثـورات مع التطور السـريع فى التـجـارة الخـارجـيـة الفـرصـة لظهـور الطبقـة الوسطى. وسـاعـد انتـشـار القراءة والكتـابة مع اختـراع المطبعـة على أن يكون لهذه الطبقـة أهميـة كبـرى فى الحكم. وبدأ الرأى العام

يلعب دوره الحاسم فى قيام الحكومات او إسقاطها. وادى ذلك إلى إهتمام الحكومات بالتأثير فى الرأى العام من خلال وسائل الاعلام والتنظيمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والاستمالة Persuasion، وإنشئت ادارات تحليل الرأى العام للتعرف على آراء الجماهير فى القضايا والمشكلات المثارة، لوضع ذلك فى الاعتبار عند إتخاذ القرارات أو السياسات تجنبا للثورات أو الازمات والاضرابات.

٢- **الإنتاج الكبير** : أدت الثورة الصناعية التى بدأت فى أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل فى أدوات الإنتاج وأساليبه. فقامت الصناعات الضخمة التى اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين. وظهرت مشكلة العلاقات بين صاحب العمل والعمال، وظروف العمل داخل المصنع. وقامت الإضرابات إحتجاجا على سوء المعاملة وقسوة أصحاب الأعمال وزاد ضغط الرأى العام لإنصاف العمال، وتهيئة ظروف العمل المناسبة. وظهرت نظريات سياسية واجتماعية لإعادة تنظيم علاقات الإنتاج، وكان من أبرزها البيان الشيوعى الذى أصدره ماركس وإنجلز عام ١٨٤٨. وفى ظل الصراع بين التفكير الرأسمالى والتفكير الشيوعى أصبح من الضرورى كسب تأييد الجماهير لهذا المذهب أو ذلك. كما أدرك رجال الأعمال أهمية العنصر الانسانى فى إدارة أعمالهم ونجاح مشروعاتهم.

كما ترتب أيضا على ظاهرة الإنتاج الكبير زيادة التخصص وتقسيم العمل إلى مراحل متعددة، كان من نتيجتها فقدان الصورة الكلية لعملية الإنتاج عند كثير من العمال. وأصبح من الضرورى تنظيم دراسات توضيحية لهم لبيان أهمية الأجزاء الصغيرة التى يقومون بتصنيعها بالنسبة للإنتاج العام، وبهذا يشعرون بكيانهم وقيمتهم بالنسبة للعمل.

٣- تطور وسائل الإتصال الجماهيرى: فقد عرف العالم فى العشرينيات المذياع (الراديو)، وانتشرت هذه الوسيلة الإعلامية فى الثلاثينيات انتشارا كبيرا. وظهرت الإذاعة المرئية (التليفزيون) فى أعقاب الحرب العالمية الثانية[١]، وبدأت انتشارها الواسع فى الخمسينيات والستينيات. وبعد أن كان الإرسال باللونين الأبيض والأسود فقط، أصبح العالم الآن يشاهد الصور على شاشة التليفزيون بألوانها المتعددة ولن يمضى وقت طويل حتى يصبح التليفزيون الأبيض والأسود أثرا من آثار التاريخ، عندما يخرج من البيوت إلى المتاحف.

أما الصحافة التى تمتد جذورها فى أعماق التاريخ، فقد تطورت هى الأخرى تطورا مذهلا. فبعد أن كانت الصحيفة تنسخ باليد فى الأزمنة القديمة استخدمت الصحافة الطباعة بعد اختراع (جوتينبرج) Guttenberg فى منتصف القرن الخامس عشر. ثم تطورت الطباعة تدريجيا حتى كان القرن العشرين، حين قفزت الطباعة فى تقدمها قفزات هائلة كان من نتيجتها ظهور صحافة الملايين. وهى الصحافة التى تطبع ملايين النسخ فى ساعات قليلة، وتقوم بتوزيعها فى ساعات أقل.

وقد أصبح من الممكن أن تنقل الأحداث بالصوت والصورة فى نفس لحظة وقوعها عن طريق الأقمار الصناعية أيا كانت المسافة بين محطة الإرسال وأجهزة الاستقبال. كما تنقل الإذاعة عن طريق موجاتها القصيرة الأخبار والتعليقات إلى أبعد الأماكن. وقد أصبح من اليسير بعد اختراع الراديو الترانزستور أن يصل صوت المذياع إلى المناطق النائية التى لم تصل إليها الكهرباء ولا تصل إليها الصحف بسهولة.

---

(١) تم اختراع التليفزيون فى بريطانيا قبل الحرب العالمية الثانية وتأخر انتاجه على مستوى تجارى إلى ما بعد الحرب.

وقد ساهم هذا التقدم الهائل فى وسائل الاتصال فى تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه فى الواقع نتيجة لسرعة تداول الانباء وانتقال المعلومات والآراء. وكان ذلك سببا من أسباب الإهتمام بالعلاقات العامة فى المجال الدولى، والحرص على كسب تأييد الرأى العام العالمى، وفى نفس الوقت انعكس هذا الإهتمام مرة ثانية على المجال الداخلى. وقد أصبح من العسير على القادة إخفاء المعلومات عن شعوبهم، أو مخاطبتهم بما يسمى بلغة الاستهلاك المحلى، حيث لم يعد من الممكن صد الغزو الاعلامى المدعم بالحقائق الثابتة.

٤- **الانفجار السكانى** : تزايد سكان العالم فى هذا القرن بشكل لم يسبق له مثيل فبعد أن كان عددهم بليون تقريبا عام ١٨٣٠م أصبح بليونين فى عام ١٩٣٠ ثم ارتفع إلى أربعة بلايين فى عام ١٩٧٥. وسوف يصل عدد السكان إلى ستة بلايين نسمة أو يتجاوز ذلك قليلاً مع مطلع القرن الحادى والعشرين. وهذه الزيادة الكبيرة قد تحمل فى ثناياها بالاضافة إلى مشكلة الغذاء ضغوطا عصبية ونفسية نتيجة للتزاحم الشديد وما قد يسببه من مشاحنات ومضايقات وإحباط وسوء فهم للمواقف والأحداث. وقد تحدث الأزمات والإضرابات وترتكب الجرائم أو تنشب الحروب نتيجة لهذه الضغوط.

وكان من نتائج الانفجار السكانى أيضا تزايد العبء على الحكومات التى أصبح عليها أن توسع دائرة أعمالها لمواجهة المشكلات المتجددة والمتزايدة، كما تحتم عليها أن تشجع قيام الهيئات الأهلية إلى جوارها لتساعد فى حل هذه المشكلات، وأصبحت مشكلة تزايد السكان من الشواغل الرئيسية للدول النامية والمتقدمة على السواء. وقد انعكست هذه المشكلة على وسائل الإعلام فى كثير من البلدان فأولتها عناية خاصة، ورغم ذلك لم يحدث تقدم ملموس حتى الآن فى الأخذ ببرامج تنظيم

الأسرة فى بعض البلاد. فما زال تشخيص المشكلة فى بعض المجتمعات قاصرا، ومازال التعامل معها فى البعض الآخر بلا فاعلية أو تأثير.

هذه هى الدوافع الرئيسية للإهتمام بالعلاقات العامة دراسة وتطبيقا، وقد انتشر هذا الإهتمام خارج الولايات المتحدة الأمريكية بشكل ملحوظ مع بداية الخمسينيات، خاصة مع نمو جماعات الضغط فى كثير من الدول[١]، وظهور أنظمة وطنية فى الدول التى نالت استقلالها فى أعقاب الحرب العالمية الثانية، وما صاحب ذلك من محاولات للتغيير السريع والتنمية. ومن هذه الدوافع أيضا قيام الحروب المحدودة التى كانت القوى الكبرى طرفا مباشرا فى بعضها وغير مباشر فى البعض الآخر. وكذلك الثورات العديدة التى شاهدتها دول العالم الثالث والثورات المضادة التى كانت تتم فى معظم الأحيان بتأثير قوى خارجية.

ساعدت هذه العوامل على نضج الرأى العام فى كثير من البلدان حتى أصبح قوة يعتد بها، ويخشى جانبها، ويحسب حسابها فى كل تغيير. وبات من الضرورى تحقيق التكيف مع هذه التغييرات السريعة لضمان استقرار النظام والإسراع فى إتمام التغيير، ولذلك بدأ انتشار مهنة العلاقات العامة فى كثير من الدول خلال العقدين السادس والسابع من هذا القرن.

مقدمات عملية التقنين :

استخدم دورمان آيتون من مدرسة ييل للقانون تعبير العلاقات العامة سنة ١٨٨٢ فى خطاب ألقاه بعنوان : (العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية). وفى

(١) من نماذج جماعات الضغط الاتحادات العمالية، والنقابات المهنية. والهيئات التعاونية، والتنظيمات الشبابية.

عام ١٩٠٨ استخدم تيودر فيل Theorode Newton Vail رئيس شركة التليفون والتلغراف الأمريكية هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام[١]. وقد تضمن هذا التقرير والتقارير التى تلته حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجماهير، وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح (فقد وجدنا أن مصالحنا تتحقق على الوجه الأكمل إذا حرصنا على تحقيق مصالح الجماهير على أكمل وجه[٢]).

أبو العلاقات العامة الحديثة :

استحق أيفى لى Ivy Ledbetter Lee لقب أبو العلاقات العامة بعد أن وضع كثيرا من مبادئها خلال رحلته مع المهنة التى بدأت مع مطلع هذا القرن حتى وفاته فى عام ١٩٣٤. وقد ظل أيفى لى يستخدم عبارات مثل مستشار النشر، خبير النشر، مدير النشر، مهنة النشر حتى عام ١٩٢١ حيث استخدم لأول مرة تعبير العلاقات العامة فى النشرة التى أصدرها مع مساعديه فى ذلك العام تحت عنوان العلاقات العامة[٣].

أدرك أيفى لى أن النشر وحده لايكفى لكسب تأييد الجماهير وأن القول الجميل لابد أن يدعم بالفعل الجميل. وقد أكد مرارا على أهمية العنصر الانسانى (إننى أحاول دائما أن أترجم الدولارات والسنتات والأسهم والسندات إلى مصطلحات إنسانية) وعندما لاحظ أن رجال الأعمال يتعمدون إخفاء سياستهم نصحهم بضرورة إعلان أهدافهم وتحديد سياستهم، ومخاطبة جماهيرهم مباشرة دون وساطة وكلاء

(١) وليام ريفرز وآخرون، ***وسائل الإعلام والمجتمع الحديث***، ترجمة إبراهيم إمام،القاهرة : دار المعرفة ١٩٧٥، ص.٢٩٠.

(2) Bernays, op.cit., p. 70.

(3) Hiebert, Ray Eldon, *Ivy Lee* , First edition, Lowa: Sate Universty Press, 1966, pp. 44-47.

الدعاية. وحينما إنضم أيفى لى إلى جورج باركر Parker فى شركة النشر التى أسسها الأخير كمكتب للدعاية أكد لعملائه إنه لن يعمل وكيلا للدعاية لهم، ولكنه سيحاول إرشادهم إلى كيفية تصحيح سياستهم نحو الجمهور، والإعلان عن السياسات المعدلة فى الصحف. وكان ذلك سببا فى اختلافه مع شريكه باركر الذى كان يفكر بعقلية وكلاء الدعاية، الذين يعتمدون على المبالغة فى النشر والتهويل[١].

وقد وضع أيفى لى مبادئ التعامل بين إدارات أو مكاتب العلاقات العامة والصحافة فيما أسماه بإعلان المبادئ "Declaration of Principles" حيث كتب يقول (ليس هذا مكتبا سريا للصحافة فكل أعمالنا تتم فى وضح النهار. نحن نهدف إلى تزويدكم بالأخبار. وليست هذه وكالة للإعلان، فاذا اعتقدتم أن ما نبعث به إليكم يحمل صفة الإعلان فلا تنشروه. أخبارنا دقيقة، ونحن مستعدون لامدادكم بالمزيد من التفاصيل فورا[٢]).

لقد أدرك أيفى لى قيمة الأخبار التى تنشر فى الصحف والمعلومات الجديدة التى تنقل إلى الجمهور فى كسب ثقته وتقديره وبذلك أسدل الستار على السياسة التى كان يتبعها رجال الأعمال والتى جسدها فندربلت Vanderbilt بعبارته الشهيرة: (سحقا للجمهور... أنا لا أعتقد فى الهراء القائل بأننا نعمل لمصلحة أحد فنحن نعمل ما فيه مصلحتنا فقط[٣]).

وفى عام ١٩٠٦ تولى أيفى لى منصب المدير العام المساعد لشركة بنسلفانيا

(1) *Ibid*., p. 48.

(2) Ibid., p. 91.

(3) Ibid., p. 54.

للسكك الحديدية، وكانت هذه الشركة تعانى كثيرا من المشاكل مع العاملين بها ومع الجمهور. وعندما سُئِل أيفى لى عن طبيعة عمله أجاب بأنها تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة. وأرسل خطابا إلى والده ذكر فيه أن هذا العمل الجديد يتطلب مزيجا خاصا من المعلومات فى الاقتصاد والسياسة والصحافة والإدارة(١).

ورغم أن رجل الأعمال الأمريكى روكفلر كان سخيا فى تبرعاته للجمعيات الخيرية وللكنائس ولأطفال المدارس، فقد كانت صورته لا تدل على ذلك بل كان يبدو كما لو كان شحيحا بخيلا بماله عن أعمال الخير. وكان هو وابنه أكثر أغنياء أمريكا تعرضا للنقد واتهاما بالجشع وأكثرهم فى نفس الوقت صمتا أمام هذا النقد حتى أصبحت صورتهما لدى الجماهير فى منتهى السوء. وقد كانت حالتهما هذه فرصة طيبة لإظهار موهبة أيفى لى فى العلاقات العامة.

كانت وجهة نظر أيفى لى أنه لا يكفى أن تفعل الخير، وانما لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير. كما أن الصورة الانسانية لأى فرد لا تتحقق إلا من خلال مشاركته الاجتماعية مع من حوله. ونجح أيفى لى فى أن يغير صورة روكفلر بهذه الطريقة، فكان أول ما فعله هو الإتفاق مع أحد الصحفيين على أن يلاعب روكفلر الجولف، ولم يمض وقت طويل حتى بدأت صورة الرجل تظهر فى الصحف وهو يلعب الجولف بتواضع ومرح، ويتردد على الكنائس ويمنح الهبات للمحتاجين، ويداعب الأطفال. ولم يكن أيفى لى بهذه الطريقة يتجاوز حقيقة روكفلر، أو يضفى عليه ما ليس من خصاله، وإنما كان ينقل الصورة الحقيقية له إلى الجمهور، بدلا من تلك الصورة الزائفة التى لم تكن تعبر عن واقع الرجل أو سلوكه(٢).

---

(1) Hiebert, Ray Eldon, Ivy Lee, *Public Relations Quarterly* ; (Spring,) 1964.

(2) Ibid., p. 29.

وهذا هو المبدأ الأساسى الذى التزم به أيفى لى، نقل الصورة الحقيقية الصادقة لأى فرد أو هيئة أو شركة أو مؤسسة إلى الجمهور، وشتان بين هذا المبدأ وبين ما يسعى إليه البعض من محاولات لخلق صورة مشرقة لفرد أو منظمة بغض النظر عن واقع الفرد أو المنظمة - وهو ما يتنافى مع قيم العلاقات العامة وأخلاقياتها.

وفى عام ١٩١٦ أنشأ أيفى لى مكتبه الثانى للنشر (العلاقات العامة) بالاشتراك مع هاريس وكان قد ترك شريكه الأول باركر بعد توليه وظيفته فى شركة بنسلفانيا بعامين. وفى عام ١٩١٩ أنشأ مكتبا استشاريا أكثر تنظيما، وظل هذا المكتب يحمل اسمه بعد وفاته وحتى عام ١٩٦١ حينما بلغ ابنه جيمس لى سن المعاش وترك مكتب أبيه الذى حمل اسم أكبر الشركاء وهو روس T. J. Ross [(١)].

ولم يقتصر نشاط أيفى لى على المجالات الداخلية فقط. بل كان رائدا أيضا فى العلاقات العامة الدولية. وفى كلا المجالين تعرض أيفى لى للكثير من الاتهامات كان أخطرها ما واجهه فى أيامه الأخيرة عندما صدرت إحدى الصحف الأمريكية وعنوان صفحتها الأولى «ايفى لى لسان حال هتلر[(٢)]».

والحقيقة أن الرجل قد طلب منه العمل كمستشار لفرع احدى الشركات الالمانية، بالولايات المتحدة الأمريكية لمساعدة الشركة فى علاقتها بالجمهور الأمريكى، وعند سقوط حكومة فايمارWeimar فى عام ١٩٣٣ اضطربت علاقات الشركة فى المجال الدولى، وطلبت العون من أيفى لى الذى سافر إلى ألمانيا لتبادل الرأى مع المسئولين

(1) Simon, Raymond, ***Perspectives in Public Relations,*** (University of Oklahoma Press, Norman, Oklahoma 1966), p. 15.

(2) Hiebert, Eldon, Ivy Lee, *Public Relations Quarterly,* (spring,) 1964.

بها. كما التقى بكبار قادة الحكم لجديد بما فيهم هتلر نفسه. وعندما عاد إلى نيويورك ترك ابنه جيمس لى James W. Lee فى ألمانيا لامداد مكتب نيويورك بالمعلومات اللازمة عن الشئون الالمانية، وطلب أيفى لى من الشركة أن توضح للعالم أن الشعب الألمانى وحكومته الجديدة جادين فى محاولتهما لاستعادة ثقة العالم فى ألمانيا.

وحينما ظهرت بوضوح مشروعات هتلر المسعورة أوضح أيفى لى للشركة أن سياسات الحكومة النازية لن تحظى بتأييد الجمهور الأمريكى وحث المسئولين بها أن يحاولوا إثناء هتلر عن سياسته فى التضييق على حرية الصحافة والعبادة. وأخيرا نصحهم بأن يبحثوا عن سبيل لتغيير الحكومة الألمانية لأن الجمهور الأمريكى لم يعد يقبل السياسة الهتلرية.

ويرى البرفيسور الأمريكى هيبرت Hiebert الذى حصل على درجة الدكتوراه من جامعة Maryland عن دراسة لأيفى لى، أن علاقة الرجل بالشركة كانت تمثل ممارسة العلاقات العامة فى أفضل صورها، وأن الشعب الألمانى لو كان قد استمع إلى أيفى لى بدلا من انقياده وراء هتلر لأمكن إنقاذ الملايين من شعوب العالم من الموت فى ساحة القتال أو معسكرات التعذيب.

ويستطرد هيبرت قائلا أن أيفى لى كان رجلا محبا للسلام، اعتقد أن العلاقات العامة هى الطريق إلى السلام، الذى يحقق الانسجام من خلال التفاهم والتفاهم عن طريق الاتصال. ورغم ذلك فقد مات ايفى قبل أن يتمكن من الدفاع عن نفسه إزاء اتهامه بالدعاية للنازية، وقبل ذلك للشيوعية حينما طالب بالاعتراف بالحكومة الشيوعية وإلغاء القيود التجارية مع البلشفيك، حتى وصفته إحدى المجلات الأمريكية بأنه معول هدم خطير يجب سحقه. ومضى وقت طويل قبل أن تظهر

الحقائق التى صححت صورته للجماهير، كما فعل هو قبل ذلك عندما صحح صور الآخرين.

إدوارد بيرنـز Edward Bernays :

يعد بيرنز من أبرز الشخصيات التى حملت بعد أيفى لى الدور الأكبر فى دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين. وهو أول من استخدم عبارة مستشار العلاقات العامة فى عام ١٩٢٠، وكان قد افتتح مكتبا استشاريا عقب عودته من مؤتمر السلام بباريس عام ١٩١٩[١]. وأصدر فى عام ١٩٢٣ كتابه «بلورة الرأى العام» بعد عام واحد من صدور كتاب ليبمان «الرأى العام» ثم قام بتدريس مادة العلاقات العامة لأول مرة فى جامعة نيويورك.

وقد خصب بيرنز فن العلاقات العامة بالكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية من خلال الكتب والمقالات التى نشرها فى الموضوع ومن أهمها: كتاب الدعاية عام ١٩٢٨، والعلاقات الذى تكرر طبعه أربع مرات هى على التوالى ١٩٥٢، ١٩٥٧، ١٩٦٢، ١٩٦٣ ثم كتاب «هندسة الاقناع» Engineering of Consent الذى صدر عام ١٩٥٥ وترجم إلى اللغة العربية تحت عنوان «العلاقات العامة فن». وفى عام ١٩٦١ أصدر بيرنز كتابا جديدا للمشتغلين بالمهنة تحت عنوان «مستقبلك فى العلاقات العامة»، وأصدر الطبعتين الثانية والثالثة من كتابه الأول بلورة الرأى العام فى عامى ١٩٥١، ١٩٦١ وهو الكتاب الذى شرح فيه بالتفصيل وظيفة مستشار العلاقات العامة وما تتطلبه هذه الوظيفة من معرفة عميقة بالرأى العام وعوامل تكوينه وأساليب التأثير فيه بالإضافة إلى الخبرة الصحفية الواسعة.

---

(1) Bernays, Edward L., *Your Future in Public Relations* , New York: Richards Rosen Press, Inc., 1961, p. 20.

وأخيرا لخص بيرنز رحلته الطويلة مع المهنة فى كتابه «تاريخ فكرة ومذكرات مستشار علاقات عامة» الذى صدر عام ١٩٦٥. ومن أطرف ما جاء فى هذه المذكرات أن إحدى الشركات الأمريكيةAmerican Tobacoo Company لجأت إليه وإلى ايفى لى فى نفس الوقت دون أن يعرف أحدهما أن الآخر يعمل مستشاراً لنفس الشركة. وقد اكتشفا ذلك مصادفة وهما يتحدثان على مائدة الغذاء. وعندما سئل رئيس الشركة عن ذلك قال انه اذا ترك أحدهما فسوف يستفيد منه أحد منافسى الشركة[١]. وتكشف هذه الواقعة عن قيمة الرجلين المهنية، ونظرة رجال الأعمال اليهما باعتبارهما قطبين بارزين فى العلاقات العامة.

وقد أثار بيرنز فى تاريخ العلاقات العامة كثيرا من الجدل، فهو على الرغم مما بذله من جهد لا يقل عن جهد أيفى لى فى إقناع رجال الأعمال بأن وظيفة العلاقات العامة تنتمى إلى مستوى صانعى القرار فى الإدارة العليا، وبالرغم من أنه نجح فى كسب الاعتراف بالمهنة وأسهم فى توصيفها الا أنه ألقى عليها فى الوقت نفسه هالة من الغموض. فبدلا من أن يعترف بالعلاقات العامة كإحدى الوظائف لمديرى الأعمال يجب عليهم دراستها واستخدامها اتجه بيرنز إلى فكرة مؤداها إن قلة من المتخصصين هى فقط القادرة على ممارسة العلاقات العامة وقد تأصل هذا التفكير بعمق فى عقول رجال الأعمال وتطلب جهدا كبيرا من رجال العلاقات العامة الحديثة للتغلب عليه واقتلاعه[٢].

ولم يكن أيفى لى وبيرنز وحدهما فى ميدان الممارسة الحديثة للعلاقات العامة فقد ظهر إلى جانبهما بعض الرجال الأفذاذ الذين ساهموا فى إرساء قواعد المهنة.

---

(1) Ibid., p. 231.

(2) Griswold Glenn and Denny, *Your Public Relations* , New York, Magazines of Industury, Inc., 1948, p. 8.

وفى مقـدمة هؤلاء جـورج كريل Creel الذى رأس لجنة الاستعـلامات العـامة خلال الحرب العالمية الأولى ونجح فى تعبئة الرأى العام الأمريكى وإعداده للحرب وقد لخص كريل الجهد الكبير الذى قامت به لجنته فى كتابه «كيف أعلنا عن أمريكا» وكان من أعضاء هذه اللجنة إدوارد بيرنز وكارل بوير Carl Byoir الذى أسس بعد ذلك وكالة للعلاقات العامة هى الآن إحدى الوكالات الخمس الكبرى فى المجال الدولى. كما أسس جون هل John Hill فى عام ١٩٢٧ وكالة هل آندنلتونHill and Knowlton التى ظلت أكبر وكالة عالمية للعلاقات العامة حتي عام ١٩٩٠ حين تقدمت عليها وكالة شاندويك Shandwick (بعشرة ملايين دولار فى الدخل السنوي ومائة موظف) بعد أن بلغ عدد موظفيها ألفين ودخلها السنوي مائتى مليون دولار.

ومن هؤلاء الرواد أيضا بول جاريت Paul Garret الذى أسس قسم العلاقات العامة بشركة جنرال موتورز عام ١٩٣١ وآرثر بيج Arthur Page الذى عين نائبا لرئيس شركة التليفون والتلغراف الأمريكية من عام ١٩٢٧ إلى عام ١٩٤٧ وتمكن خلال هذه الفترة من إرساء قواعد العلاقات العامة بها ثم عمل بعد ذلك مستشاراً لكثير من الشركات الأمريكية الكبرى حتى وفاته عام ١٩٦٠ (١).

مرحلة التقنين العلمى :

كانت جهود هؤلاء الرواد وغيرهم ممن مارسوا المهنة خلال النصف الأول من هذا القرن إرهاصا ببدء مرحلة التقنين العلمى للعلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعطت الحرب العالمية الثانية هذه المحاولات دفعة قوية حيث شهدت السنوات المتالية نموا

(1) Cutlip and Center, *Effective Public Relations* , Fourth edition, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice Hall, Inc., 1971, p. 91.

هائلا فى مجال الدراسات المتصلة بها وخاصة أبحاث الانقرائية Readability وعلم الـدلالــة Semantics وأبحـاث الرأى العـام، والعلوم الاجـتمـاعـيـة والسلوكـيـة. واستفادت المؤلفات التى صدرت عن العلاقات العامة بعد ذلك من هذه الدراسات لتضع الأساس العلمى لهذه المهنة. وارتبط ذلك بانشـاء مـعـهد العلاقـات العـامـة بجـامـعـة بوسطن عـام ١٩٤٧. والذى سمى بعد ذلك بمعهد الاتصـالات العـامـة School of Public Communications وقد توالى بعـد ذلك إنشـاء أقـسـام العلاقات العامة بمعظم أقسام الجامعات الأمريكية، كما تزايد عدد الحاصلين على درجتى الماجستير والدكتوراه منها خلال الخمسينيات والستينيات، وظهرت لدوريات العلمية المتخصصة لتفسح المجال للدراسات الجادة والإضافات العلمية[١].
بدأت فى الوقت نفسه ممارسة المهنة على المستوى الدولى، وشكلت الجـمـعـيـات الإتحادات التى تضم الممارسين لها وتضع آداب المهنة وقواعدها، وتسـاهم فى لتقنين العلمى لهـا. ومن أبرز هذه الجـمـعـيـات جـمـعـيـة العـلاقـات العـامـة لدولية International Public Relations Association وجمعية العلاقات لعامة الأمـريكيـة Public Relations Society of America التى وضـعـت ستورا للمهنة فى عام ١٩٦٠ ثم عدلته فى أعوام ١٩٦٣، ١٩٧٧، ١٩٨٣ وأخيراً ى عام ١٩٨٨.

---

(١) من أبرز هذه الدوريات Public Relations Quarterly التى تتميز بعمق مقالاتها وتنوعها، Public Relations Journal. التى تصدر عن الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة PRSA وتركز على الجانب المهنى فتقدم دراسات حالات Case Studies أمـا Public Relations News التى أصدرها Glenn Griswold وزوجته Denny فى ١٧ يونيو ١٩٤٤ فتظهر فى شكل نشرة فى أربع صفحات ترد على الاستفسارات المهنية، وجدير بالذكر أن جريزويلد كان أحد ثلاثة منحتهم جامعة بوسطن درجة الدكتوراه فى العلاقات العامة عام ١٩٤٧، والاثنان الأخران هما أيرل نيوسون Earl Newson وبولين ما نديجو Pauline Mandigo والثلاثة من كبار مستشارى العلاقات العامة.

دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية عام ١٩٨٨ :

تبنت الجمعيـة العمومية لجمعيـة العلاقات العامـة الأمريكية فى عـام ١٩٨٨ الدستور الجديد الذى يحل محل دستور عام ١٩٨٣.

إعـلان المبـادئ :

يضع أعضاء جمعية العلاقات العامة الأمريكية مبادئهم المهنية على أساس قيمة الفرد وكرامته، متمسكين بأن الممارسة الحرة لحقوق الانسان وبصفة خاصة حرية الخطابة، وحرية الاجتماع، وحرية الصحافة هى أساس ممارسة العلاقات العامة. ومن أجل خدمة العمـلاء والعاملين فنحن نلتزم بأهداف تحقيق اتصال وتفاهم وتعاون أفضل بين مختلف أفراد المجتمع، وجماعاته، ومؤسساته، وبتحقيق فرص العمل المتساوية فى مهنة العلاقات العامة.

وفى سبيل ذلك نتعهد بما يلى:

- الالتزام المهنى بالصدق والدقة والعدالة والمسئولية تجاه الجمهور.
- تحسين قدراتنا التنافسية ومعارفنا المتقدمة، وكفاءتنا المهنية من خلال البحوث والتعليم المستمرين.
- الالتزام بمواد الدستور الذى يحكم ممارسة مهنة العلاقات العامة والذى وضعته الجمعية العمومية لجمعية العلاقات العامة الأمريكية على النحو التالى:

١- يلتزم العضو خلال حياته المهنية بمراعاة المصلحة العامة.

٢- يحرص العضو على الالتزام بأقصى درجات الأمانة والسلامة خلال قيامه

بإلتزاماته تجاه العميل وفى نفس الوقت حرصه على سلامة العملية الديمقراطية.

٣- يتعامل العضو بعدالة مع الجمهور، والعملاء السابقين والحاليين ومع الزملاء من الممارسين وأن يعطى الاهتمام الواجب لحقوق الآخرين فى الاستعلام الحر وابداء الآراء.

٤- يلتزم العضو بأقصى معايير الصدق والدقة وتجنب المبالغة فى الطلبات والمقارنات غير العادلة وعليه أن يعترف ويقدر ما يستوحيه من أفكار الآخرين وكلماتهم.

٥- لايعمد العضو إلى نشر معلومات زائفة أو أخبار مضللة وعليه أن يسرع بتصحيح المعلومات الخاطئة التى تسبب فى نشرها.

٦- يتجنب العضو الوقوع فى أى عمل يؤدى إلى إفساد سلامة وسائل الاتصال أو أعمال الحكومة.

٧- يكون العضو مستعدا للاعتراف أمام الجماهير بإسم العميل أو المستخدم الذى يمثله فى أى إتصال جماهيرى يقوم به.

٨- لايعمد العضو إلى استخدام إدعاء أى فرد أو منظمة لخدمة أو تمثيل قضية معلنه كما لايدعى الاستقلال وعدم التحيز لخدمة غرض آخر غير معلن.

٩- لا يؤكد العضو ضمان تحقيق نتائج محددة لايكون فى متناوله تحقيقها.

١٠- لا يمثل العضو أطرافا متصارعة أو متنافسة دون الحصول على موافقة صريحة منها بعد عرض حقائق الموقف عليها بوضوح تام.

١١- لا يضع العضو نفسه فى موقف تتعارض فيه مصالحه الشخصية أو يحتمل أن تتعارض مع التزاماته تجاه العميل أو الآخرين إلا إذا أعلن عن هذه المصالح بشكل واضح لكل الأطراف.

١٢- لا يقبل العضو اتعابا أو عمولات أو هدايا أو أى شئ من هذا القبيل من غير العملاء أو المستخدمين الذين يمثلهم إلا بموافقتهم الصريحة بعد علمهم التام بحقائق الأمور.

١٣- يضمن العضو بشكل كامل حقوق السرية والخصوصية لعملائه الحاليين أو السابقين أو المرتقبين.

١٤- لا يعمد العضو إلى خدش سمعة المهنة أو النيل من عضو آخر.

١٥- إذا كان لدى العضو دليل على ارتكاب عضو آخر لعمل غير أخلاقى أو غير قانونى أو لا يتفق مع الممارسات العادلة بما فى ذلك انتهاك مبادئ هذا الدستور، فعليه أن يسرع بتقديم المعلومات للجهة المعنية بالجمعية إعمالا للإجراءات المنصوص عليها فى هذا الدستور.

١٦- العضو المدعو كشاهد فى أى إجراء لوضع هذا الدستور موضع التنفيذ عليه ان يحضر إن لم يكن لديه عذر تقبله الجهة القضائية.

١٧- على العضو أن يقطع صلته بأسرع ما يمكن بأى فرد أو منظمة إذا كانت هذه العلاقة تتطلب منه ما يتعارض مع مواد هذا الدستور(١).

وكان معهد العلاقات العامة البريطانى قد أصدر فى ٢٢ نوفمبر ١٩٧٠ دستوراً للمهنة يتكون من خمسة عشر بندا تماثل إلى حد كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية(٢).

---

(1) Cutlip, Sott, Center Allen and Broom, *Effective Public Relations* , 7th edition, Englewood Cliffs New Jersey, Prentice - Hall, Inc., p. 151.

(٢) انشئ هذا المعهد عام ١٩٤٨ بهدف إرساء القواعد العلمية لمهنة العلاقات العامة.

ورغم كل هذه الجهود فمازالت العلاقات العامة فى حاجة إلى توضيح مفهومها وإثبات ذلك المفهوم - وهذا هو الأهم - فى المجال العلمى لتغيير الصورة السيئة التى بدأت تنتشر عنها فى بعض المجتمعات، حتى أن إحدى المجلات الصادرة فى الولايات المتحدة الأمريكية Business Week قد نشرت فى عددها الصادر فى سبتمبر عام ١٩٧٢ تحقيقا ذكرت فيه أن شركات الأعمال فى حاجة إلى تغييرات أساسية فى سياستها أكثر من حاجتها إلى ألاعيب العلاقات العامة[1]. وهـــذا يفرض على رجال العلاقات العامة القيام بعملية علاقات عامة للعلاقات العامة نفسها.

مفهوم العلاقات العامـة :

إذا كان اصطلاح العلاقات العامة قد أصبح معروفا على نطاق واسع خلال العشرينيات من هذا القرن، إلا أن مفهوم العلاقات العامة ظل يحيط به الغموض فى الولايات المتحدة الأمريكية - حتى مجئ الخمسينيات، كما إنه لا يزال يعانى بعض التفسيرات الخاطئة فى أجزاء أخرى من العالم حتى الآن.

ورغم أن تعبير الشئون العامة قد بدأ ينتشر الآن كجزء من وظيفة العلاقات العامة، الا انه استعمل فى بعض الأوقات كمترادف لها إلى أن جاء عام ١٩٥٢ حينما حث الرئيس الأمريكى دوايت إيزنهاور رجال الأعمال على المشاركة فى الأنشطة السياسية، بعد أن تطورت الصناعة بشكل هائل وأصبح لها تأثير كبير على المجتمع الأمريكى. وبعد ذلك بعامين أنشئ مجمع الشئون العامةPublic Affairs Council كمنظمة رسمية مهمتها تدريب مديرى الأعمال على برامج الشئون

(1) Nolte Lawrence W., *Fundamentals of Public Relations* , New York, Pergamen Press, Inc., 1975, p. 59.

العامـة. وقد نشطت هذه الحركة وانضم إليها عدد كبير من الشركات الأمريكية. ويقدر عدد الشركات التى تهتم ببرامج الشئون العامة فى الولايات المتحدة الآن بأكثر من خمسمائة شركة. وحتى الآن لايوجد تحديد دقيق لمفهوم الشئون العامة، وإن كان من الواضح أنه ينصب على المسئوليات الاجتماعية لأى منظمة إزاء الجمهور العام والمشكلات العامة فى المجتمع. وهو ما يدخل فى اطار العلاقات العامة ويندرج تحت إشراف إدارتها، وقد خصص لها فى بعض الشركات قسم كامل متخصص تحت اشراف إدارة العلاقات العامة يصل عدد العاملين فيه إلى أكثر من خمسين فى الشركات الكبرى بينما لا يتجاوز العشر فى معظم الشركات الأخرى(١).

وتتضمن برامج الشئون العامة خمسة أنشطة هى من صميم عمل العلاقات العامة وهى: العلاقات بالحكومة، وتشجيع الأنشطة السياسية للمستخدمين والتربية السياسية والاقتصادية، وخدمة المجتمع، وحل مشكلات البيئة. وقد تنبه إلى هذه المسئوليات فى وقت مبكر أستاذ العلوم السياسية الأمريكى هاروود تشايلدز Harwood L. Childs حينما كتب فى عام ١٩٤٠ يقول أن مسئولية العلاقات العامة أن تحدد للإدارة الأعمال والسياسات التى تؤثر على المجتمع وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور، أو تعدلها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير. ولكى يتحقق ذلك على الوجه الأكمل فلابد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية التى تحرك المجتمع فى الوقت المعاصر. وأكد أنه لا يعنى بالمجتمع ذلك الجزء الذى يضم المساهمين والمستخدمين

(1) Lesly, Philip, ***Public Relations Handbook*** , New Jersey, Englewood, Cliffs, 1971, pp. 21-25.

والمستهلكين فقط، رغم أن هذه الجماهير تمثل جزءا هاما من المجتمع، لأن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود هذا المجتمع المحدود إلى المجتمع الكبير. وهذا يحتم أن يكون لسلوك الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعيا. ولذلك يرى تشايلدز ان مستشار العلاقات العامة لايجب ان يكون ناشرا أو صحفيا أو احصائيا فقط، بل أكثر من ذلك وبالدرجة الأولى لابد أن يكون عالما اجتماعيا قادرا على توجيه النصح للادارة فيما يتعلق بالبيئة التى تعمل فيها المنظمة[1].

ننتقل بعد ذلك إلى عدد من التعريفات المحددة التى توضح مفهوم العلاقات العامة والتى تعتبر أساسا هاما فى عملية التقنين العلمى للعلاقات لعامة. وقد حرصت فى اختيار هذه التعريفات أن تمثل الجانب الاكاديمى أى أساتذة العلاقات العامة، والجانب المهنى معبرا عنه فى الخبراء الممارسين، وأخيرا جمعية العلاقات العامة الدولية باعتبارها ممثلة للجانبين على مستوى دولى.

عرف كانفيلد العلاقات العامة بأنها «الفلسفة الاجتماعية للإدارة، والتى تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه[2]».

فبعد ما كانت فلسفة الادارة فى القرن التاسع عشر تتجه إلى تحقيق مصلحة الرأسماليين وحدهم، أصبحت هذه الفلسفة تعترف بمسئوليتها تجاه المستهلكين والعمال والموردين والمتعهدين والمجتمع المحلى والحكومة. وقد برزت هذه الفلسفة بشكل واضح بعد أن عانى العالم آثار الكساد الاقتصادى الذى بدأ فى عام ١٩٢٩ واستمر ما يقرب من خمس سنوات.

---

(1) Simon, Raymond, Op.Cit., p. 54.

(2) Canfield, Bettran, *Public Relations Principles: Cases and Problems* , Fifth edition, Homewood, Illinois, 1968, p. 4.

ويقول التعريف الذى قدمه جريزويلد على صفحات دوريتهPublic Relations News «العلاقات العامة هى الوظيفة التى تقوم بها الادارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه[١]».

ويرى بول جاريت Paul Garett الذى تولى مسئولية العلاقات العامة فى شركة جنرال موتورز الأمريكية عام ١٩٣١ أن «العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وانما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى بإحترامه[٢]».

ويرى ساليفان الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكية انها «وظيفة الإدارة التى تقيس وتقوم وتتنبأ بالآراء والاتجاهات، ورد الفعل المتوقع من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجى، وهى التى تتحكم فى عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لهما وللمجتمع[٣]».

وقد عرفها المعهد البريطانى للعلاقات العامة بأنها: «الجهود المقصودة والمخططة والمستمرة لإقامة وإستمرار الفهم المتبادل بين أى منظمة وجماهيرها[٤]».

وقد توصلت جمعية العلاقات العامة الدولية إلى التعريف التالى: «العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتى تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التى تهمها، والحفاظ على

(1) Griswold Glenn and Denny, Op.cit., p. 4.

(2) Ibid., p. 4.

(3) Canfield, Op.cit., p. 5.

(4) Black, Sam, *Practical Public Relations* , Second edition, London: Sir Isaac Pitman and Sons LTD, 1966, p. 3.

والتأييد وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأى العام ستمرار هذا التفاهم والتعاطفN لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الاعلام الشامل المخطط[١] ».

ويرى مؤلف هذا الكتاب أن العلاقات العامة هى الجهود المخططة التى يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية إحتياجات الجمهور فى اطار ما هو ممكن ومشروع.

ومن أبرز محاولات التقنين العلمى للعلاقات العامة محاولة إدوارد روبينسون Robinson رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكى الذى قام بدراسة تحليلية لبعض الحالات العملية التى صادفت رجال العلاقات العامة فى عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة ومن هذه الدراسة توصل روبينسون إلى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة التالية:

١- فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية فالاتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العامة فى المؤسسات المختلفة، والمقصود بالاتصال هنا الاعلام الصاعد من الجماهير إلى الإدارة عن طريق البحوث، والرسائل الموجهة من المؤسسة إلى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم.

٢- معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها. وهذا يتطلب فهم السلوك البشرى الذى يعتبر الموضوع الرئيسى للدراسات الاجتماعية والنفسية.

---

(1) Cutlip and Center, Op.cit., p. 5.

٣- القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الادارية، والتنسيق مع الآخرين. وهذا يتطلب توافر خلفية علمية فى إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.

٤- ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، فبرامج العلاقات العامة لابد أن تكون متسقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقى مع مصالح الجماهير المختلفة والتى يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.

٥- أهمية العنصر الأخلاقى فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة. وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة، واحساسها بمسئوليتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

٦- ضرورة التعرف على رجع الصدى Feedback لأنشطة العلاقات لتقويم مدى فعاليتها فى تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التى تتعامل معها[(١)].

وفى رأى روبينسون أن العلاقات العامة ما هى الا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية. وهو لذلك يربط بين تطور العلاقات العامة وتطور هذه العلوم، ويقول أنه رغم ما للعلاقات العامة من ماض بعيد فان تاريخها حديث جداً[(٢)].

وقد استخلص روبينسون من دراسته السابقة التعريف التالى[(٣)]:

«العلاقات العامة كعلم اجتماعى وسلوكى تطبيقى هى تلك الوظيفة التى تتضمن:

(1) Roblinson, Edward, ***Communication and Public Relations***, Columbus, Ohio, Charles E. Merril Books Inc., 1966, p. 36.

(2) Ibid., p. 39.

(3) Ibid., p. 39.

١- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى لها صلة بالمنظمة.

٢- مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها، والأفراد العاملين بها.

٣- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التى لها صلة بها.

٤- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها.

وهذا التعريف - فى رأيى - هو أكثر التعريفات دقة وشمولا لوظائف العلاقات العامة، كما انه استند إلى أساس علمى يتمثل فى الدراسة التحليلية التى قام بها صاحبه. ولاشك أنه استفاد من التعريفات السابقة ليحقق لتعريفه الوضوح والتكامل. وأكد هذا التعريف على مسئولية جميع العاملين بالمنظمة فى تحقيق التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ويتضح ذلك من قوله: «مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها».

ويتضح من التعريفات السابقة أن العلاقات العامة عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربعة مراحل رئيسية هى: البحث وجمع المعلومات، والتخطيط، والاتصال، ثم التقويم. هذه هى العلاقات العامة كما ينبغى أن تكون من الناحية العلمية. ولكن يحدث أحيانا ونتيجة لعدم الاعتراف الكامل بأهمية العلاقات العامة فى بعض المؤسسات والمنظمات أن تأخذ العلاقات العامة طابعا ارتجاليا، فتنشط حينا وتخبو أحيانا ولا يفهم من وظائفها سوى النشر سواء كان إعلاما أو دعاية، مما جعل البعض يخلط بينها وبين فنون الاتصال الأخرى كالاعلان والدعاية والإعلام. ومن المؤكد أن

هذه الفنون لاتعدو أن تكون أدوات ووسائل تستخدمها العلاقات العامة فى نقل رسائلها الإعلامية والتأثيرية للجماهير، بالإضافة إلى كونها فنونا قائمة بذاتها لها مجالاتها المحددة وخلفياتها العلمية التى تستند إليها، مما يجعل التمييز العلمى بين هذه الفنون ضروريا لتوضيح مفاهيمها وأوجه التداخل بينها فى مجالات التطبيق.

أولاً - الإعلام Information :

يقصد بالإعلام نقل الأخبار والمعلومات الجديدة التى تهم الجمهور فى وقت معين. فإذا لم يكن الخبر مستكملا لعناصره الفنية من حيث الدقة والحالية والأهمية فإنه يفقد قيمته الإعلامية. بل أن ترتيب الخبر فى النشرة الإخبارية فى الإذاعة أو التليفزيون أو فى صفحة الأخبار، والمساحة أو الوقت الذى يعطى له. وغير ذلك من وسائل الإبراز أو الإخفاء، يعتبر مؤشرا للدلالة على أن النشر مازال فى دائرة الإعلام، أو انه انتقل إلى دائرة التأثير المقصود الذى يميز الدعاية عن الاعلام. ورغم إنه من السهل تعريف كل من الإعلام والدعاية إلا أنه من الصعب جدا التمييز بينهما لأن الإعلام عامل أساسى فى الدعاية، فلكى تنجح الدعاية فلابد أن تستند إلى واقع سياسى واقتصادى، ولذلك لابد أن تمد الجمهور بالمعلومات والأنباء، ويعد ذلك أو من خلاله تسعى إلى التأثير المنشود.

ثانياً - الإعلان Advertising :

قدمت لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية التعريف التالى للإعلان:

«الإعلان هو الجهود غير الشخصية التى يدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين

لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها[1]». فكما يستخدم الإعلان للترويج لسلعة أو لخدمة يستخدم أيضا لنقل وجهات النظر وعرض الأفكار وتفسير السياسات والأحداث وتقديم التوجيهات المفيدة للجمهور. وقد كان أيفى لى أول من استخدم الإعلان كأداة للاعلان لا للترويج للسلع والمنتجات. ففى أثناء إضراب عمال شركة كلورادو نشر أيفى لى اعلانا فى جميع الصحف شغل صفحة كاملة بين فيه موقف الشركة من العمال ووجهة نظرها فى هذا الإضراب[2].

ثالثاً - الدعاية Propaganda :

الدعاية من أكثر الكلمات التى لم يتفق على معناها حتى بين المتخصصين فى دراسات الاتصال. ويرجع ذلك إلى ما عانته الكلمة من استخدامات متعددة فى الأنظمة المختلفة، حتى أن بعض الباحثين الآن يرفضون تحديد تعريف دقيق لها ويكتفون بذكر التعريفات المتعددة التى أدلى بها الباحثون الآخرون.

وفى رأيى أن الدعاية هى تلك الجهود المقصودة للتأثير فى الغير لاقناعه بفكرة أو رأى، أو كسب تأييده لقضية أو شخص أو منظمة، أو تغيير الآراء والاتجاهات السائدة نحو قضية معينة أو شخص أو منظمة بهدف تغيير سلوك الأفراد والجماعات، أو خلق أنماط جديدة من السلوك. وتعمد إحداث التأثير هنا شرط أساسى لوجود الدعاية. فأى رسالة لها تأثير حتى ولو كانت اعلاما لأن الرسالة الاعلامية هى تعبير عن فعل حدث، وأى فعل له رد فعل طبيعى، ولكنه يختلف عن رد الفعل المخطط لإحداثه عن طريق الرسالة التى تستهدفإحداث تأثير محدد.

---

(1) ***The Journal of Marketing***, October 1948.

(٢) إبراهيم إمام، ***العلاقات العامة والمجتمع***، الطبعة الثانية، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٨، ص ٨١.

والدعاية بهذا المفهوم هى ظاهرة اجتماعية ارتبطت بنشأة المجتمعات فمنذ الأزل كان هناك دائما أفراد يبغون إشراك غيرهم فيما يرونه من أفكار ومعتقدات، أو التأثير عليهم لممارسة أنماط معينة من السلوك. وقد اختلفت أساليب التأثير هذه بين مخاطبة العقل أو الغرائز، وبين الاعتماد على الصدق والحقائق أو الكذب والأوهام. وهذا هو جوهر الخلاف فى التعريفات التى قدمت للدعاية. فقد عرفها العالم الأمريكى ليونارد دوب[1] Doob بأنها: «محاولة التأثير فى شخصيات الأفراد والسيطرة على سلوكهم لأغراض تعتبر غير علمية أو ذات قيمة مشكوك فيها فى مجتمع ما فى وقت معين» وهذا لايكون إلا فى المجتمعات البدائية التى لم تنل حظها من التعليم، أو عند الأطفال الذين لم تتسع مداركهم للبحث والدراسة المنطقية، أو حينما يكون فى وسع الداعية أن يعزل الأفراد والجماعات عن مصادر التأثير الأخرى.

ورغم أن جاك درينكورت Driencourt يرى أن «كل شئ دعاية» لأن كل شيئ فى المجالات السياسية والاقتصادية يبدو مرتبطا بهذه القوة التأثيرية، الا أنه لم يعتبرها شرا خالصا فهى كما تستخدم فى الخداع أو التضليل قد تستخدم أيضا فى تحرير الأوطان وخدمة قضايا الانسانية.وقد كان استخدام هتلر وموسولينى وغيرهما من الطغاة للدعاية فى تضليل شعوبهم وقيادتها إلى مصير غير مأمون سببا من أسباب تشويه الكلمة وتغيير دلالتها حتى أصبحت بعض الدول تسمى دعايتها إعلاما. وأخذ بهذا التفكير بعض الدارسين بينما أخذ البعض الآخر بفكرة تعدد أنواع الدعاية والتمييز بين هذه الأنواع على الأسس التالية:

(1) Doob, Leonard, ***Public Opinion and Propaganda*** , Second Edition, New Haven. Connecticut, Halt Rinehart and Winston. Inc., 1966, p. 240.

١- **الدعاية البيضاء :** وهى التى تخاطب العقل والعواطف السامية وتعتمد على المنطق فى عرض الحقائق وتكشف عن مصدرها واتجاهها وأهدافها.

٢- **الدعاية السوداء :** وتلجأ هذه الدعاية إلى مخاطبة الغرائز والانفعالات وحشد الأكاذيب والأوهام دون أن تكشف عن مصدرها أو تحدد اتجاهها أو أهدافها. ومثال ذلك الاذاعات السرية والشائعات وحملات الهمس والكتابة فى الصحف بأسماء وهمية والمطبوعات التى لا تحدد جهة إصدارها.

٣- **الدعاية الرمادية :** وهى أكثر ذكاء من الدعاية السوداء، وأكثر منها خطرا لأنها تستند إلى بعض الحقائق التى لا يمكن إنكارها، وتضيف إليها بعض الأكاذيب بحرص شديد وترتبها ترتيبا مغرضا بحيث يصعب على القارئ غير المدقق اكتشاف ما فيها من تضليل وخداع. كما أنها تخلط بين مخاطبة العقل والغرائز، وتكشف عن مصدرها فى الوقت الذى يظل فيه اتجاهها ونواياها غامضة على الجمهور أو مضللة له.

ورجل العلاقات العامة الذى يلتزم بآداب المهنة لا يستخدم غير النوع الأول وهو الدعاية البيضاء التى تعتمد على الصدق والوضوح وتحترم العقل الانسانى وهذه الصفات من مقومات العلاقات العامة الحديثة.

وكما تعتمد العلاقات العامة الحديثة على عدة علوم فى مقدمتها العلوم الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية بالإضافة إلى علوم الاتصال واللغة ثم السياسة والاقتصاد والتاريخ والإدارة فإن الدعاية الحديثة تعتمد أيضا على هذه العلوم، تتحرك معها، وتستفيد من التطور الذى تحققه. وقد مضى الوقت الذى كانت فيه الدعاية مرتبطة بمهارة شخصية، أو إلهام فردى أو حيل ساذجة. وأصبحت الدعاية الآن مرتبطة بالتطور العلمى والدراسة العلمية، كما يتضح مما يلى:

١- تقـوم الدعـاية الحديثـة على التـحليل العلمى النفـسى والاجتـمـاعى للأفـراد والجماعـات، وقد أصبح الداعيـة يسـتخدم أساليبه فى التأثير معـتمدا على دراسة الانسان من حيث حاجاته، ورغباته، وميوله، واتجاهاته، وسلوكه آخذا فى اعتباره تأثير الجماعات المرجعية، وقادة الرأى، وثقافة المجتمع الذى وجه إليه دعايته بكل ما تعكسه من ظروف بيئية متميزة.

٢- وصلت الدعاية الحديثة إلى مجموعة من القواعد العامة نتيجة للاختبارات التى مرت بها فى الماضى وللدراسات التجريبية المعملية والميدانية. وقد أصبح من الممكن لأى فـرد لديه قـدر مـعـين من الاسـتـعـداد أن يطبق هذه القـواعـد بعـد دراستـهـا والتدريب عليـهـا وذلك يدل عـلى إننا بصدد فن يعـتـمـد عـلى أسـاس علمى.

٣- تزايد الاهتمام بالتحكم فى استخدام الدعاية وقياس نتائجها وتحديد آثارها، فلم يعد الداعية يعتمد على الحدس أو التخمين فى تحديد النتائج التى حققها، بل أصبحت هناك وسائل علمية للقياس الدقيق مع أخذ كافة المتغيرات فى الاعتبار حتى لا يخدع الداعية بنتائج لم يكن له فضل فى تحقيقها.

ويرى البـيـج Albig أن الدعاية لايمكن أن تكون علما لأن مجال تطبيقها لايقبل التعميمات الثابتة أو العوامل الجامدة، كما يرى جاك إيللول Ellul أن الدعـايـة فن أكثر من كونها علما، ولكنها فن حديث بمعنى انها تقوم على فرع أو أكثر من فروع العلم(١).

وهذا هو الحال فى رأيى بالنسبـة للعلاقات العـامة وسائر أشكال الاتـصال التى

(1) Ellul, Jaques, *Propaganda* , Translated by Konard Kellen and Jean Lerner, New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1965, p. 3.

أرى انها تندرج جميعا تحت قائمة الفنون التى تعتمد على أساس علمى، والتى اكتسبت مع محاولات التقنين العلمى سمة العلم فى دراستها ، وصفة الفن فى ممارستها وتطبيقها. ولأن المجال التطبيقى للعلاقات العامة هو التكيف الاجتماعى بين الأفراد أو المنظمات والمجتمع فكثيرا ما يطلق عليها علم الاجتماع التطبيقى[1] .

الفصــل الثــانى

تنظيم إدا رة العلاقات العامة

الوظائف والصفات الشخصية للممارسين

تهدف الوظيفة التنظيمية فى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات فى اطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية .كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسئوليات وتفويض الصلاحيات فى اطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية ، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب بتوصيفها المسئوليات وإختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحيتها ، وكذلك لواجبات الأدوار الوظيفية وصلاحيتها ، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية "المؤهلات "بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها ، وبين هيكل الوظائف فى الوحدات الإدارية وملكاتها .

وبصفة عامة تنقسم وظائف الإداره إلى سبعة وظائف أساسية هى :

١- التخطيط الادارى :

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

٢- التوظيف :

أما التوظيف فهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد

هذه القوى وتدريبها ووضعها فى المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمنظمة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد ، وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة كى يركزوا جهودهم ويشعروا بالأمان والاستقرار .

٣- التوجيه والإشراف :

الإشراف عنصر عام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

٤- التمويل والإدارة المالية

وهى تتعلق بالنشاط الإدارى المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن انفاقها فى أبواب الإنفاق القانونية .

٥- التنسيق :

وهو يتعلق بايجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتنسيق فى حد ذاته لايعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر فى جميع مراحل العمل الإدارى .

٦- التسجيل :

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل .

٧- اتخاذ القرار

لاينبغى النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبراً عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذى من أجله اتخذ القرار .

وما سبق يوضح الحاجة الماسة إلى اطار عملى لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية وكذلك الوحدات الإدارية فى كلا الاتجاهين الأفقى والعمودى ويتحقق هذا الأمر بتحديد تقنيات إنجاز الأعمال إن كانت اختصاصات للوحدات أو واجبات للادوار حيث يتضمن هيكل المهمات الاطار العملى والآلية المقبولة لانجاز المهام بدءاً بجزئياتها فى المستويات التنفيذية (الأدوار الوظيفية)وانتهاءاً بالحصيلة أو الهدف النهائى والعام للمهام فى المستوى التخطيطى(المناصب الوظيفية) وكذلك بإصدار مجموعة من قواعد العمل وتعليماته وأسسه وضوابطه المركزية أو الاستقلاليه فى صنع القرارات الإدارية وفى اتخاذها وكذلك درجة المشاركة فى هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفى ولكل وحدة إدارية وفضلاً عن ذلك كله تحتاج وظيفة التنظيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة من توثيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدلة تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة ، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهل للقائد الإدارى التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة ، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفاعلية فى تحقيق الأهداف .

وتحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامة مجموعة فوائد يمكن رصد أهمها فيما يلى :

١- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .

٢- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين فى الإدارة .

٣- تمكن من التوزيع العملى للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية .

٤- القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

٥- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبه بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

٦- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال .

وتعد العلاقات العامة أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمى والعملى مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها وتأسيساً على ما تقدم يناقش هذا الفصل أبعاد الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة على أساس مجموعة من المحاور هى :

١- توصيف وظائف العلاقات العامة .

٢- أساليب إدارة العلاقات العامة .

٣- اساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة .

٤- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أولاً :توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة

يعد توصيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضع الشخص

المناسب فى المكان المناسب ، ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الأدوار الوظيفية المطلوبة .

ويرى عديد من المتخصصين فى مجال العلاقات العامة أن العلاقات العامة تواجه عديداً من الصعوبات واجهتها فروع الإدارة الأخرى قبل أن تصل إلى مرحلة النضج فليس هناك اتفاق بين ممارسيها حول وظائفها وأغراضها ..وهو ما أدى إلى تداخل اختصاصات وأنشطة العلاقات العامة كوظيفة إدارية أساسية فى المنظمة مع اختصاصات وأعمال غيرها من الوظائف الإدارية الأساسية الأخرى داخل المنظمة كما أدى إلى قيام العلاقات العامة بمهام وأعمال وأنشطة لاتمت بصلة لها وليس من اختصاصها وإنما هى من اختصاصات الإدارات الأخرى داخل المنظمة .

ويذهب البعض إلى أن عدم الاتفاق حول تحديد الوظائف التى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات ، إذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير أهمها:

١- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التى تتعامل معها.

٢- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .

٣- المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه المنظمة .

٤ - مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التى كلفت بها .

إلا أنه يمكن القول أنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة المنظمة التى تعمل بها فإنها ينبغى أن تسعى لتفسير الرأى العام

واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للإدارة ، وأن تشرح للرأى العام أهداف المنظمة وسياساتها وانجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به إدارة العلاقات العامة من بحوث الرأى العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن جماهيرها ، وتخطيط البرامج الاتصالية ، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفة.

وأخيراً تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأى العام وهى المراحل التى تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية .

وبصفة عامة تشمل وظائف العلاقات العامة الممارسة التى تحقق الأهداف التالية:

١- كل ما يمكن إحصاءه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

٢- اكتشاف وإزالة العوامل التى تشكل مصدراً لسوء التفاهم .

٣- تقديم النصح والمشاركة فى تقديم الصورة العامة عن المنظمة .

٤- العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والإعلان وغيرها .

٥- كل ما يؤدى إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها .

ويرى كل من كاتليب وسنتر و بروم Cutlip, Center & Broom أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة وظائف هى :

١- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما :الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر.

٢- اطلاع المسئولين فى المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .

٣- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة وزيادة العلاقات الايجابية من جهة أخرى .

أما كانفيلد Canfield فقد ركز بشكل أساسى على مجموعة الوظائف التى تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى وهى تتمثل فيما يلى :

١- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلى) .

٢- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلى بالمنظمة .

٣- القيام بأبحاث للرأى العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى للمنظمة.

٤- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى .

٥- العمل على تمكين الجمهور الداخلى من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد ركز فرانك والش Frank Walsh وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى فى وظيفتين :

١- حل التعارض الطبيعي بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين.

٢- توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور .

ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو التالى :

(أ) الوظائف الإعلامية :

١- توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعاً وخدمات)وكيفية الانتفاع بها أو الاسهام فى تطويرها .

٢- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الايجابى مع جمهور المنظمة .

٣- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات ايجابية .

(ب) وظائف الاستعلام :

١- إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو الرأى العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة .

٢- تحليل مواقف الجمهور والرأى العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الايجابية منها .

٣- تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته)وكيفية التحكم بها .

(جـ) وظائف التنسيق :

١- ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى فى اطار الخطة الشاملة للمنظمة .

٢- تصميم الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة فى الهيكل .

٣- برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .

٤- تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة فى اطار مراقبة البرامج الأخرى فى المنظمة ومتابعتها .

ثانياً : أساليب إدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة فى منظمة من المنظمات فهى تختلف حسب عوامل كثيرة ففى حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين فى المنظمة بأعمال العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمى لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى .

ومما سبق يمكن القول أن هناك أنماطاً مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة هى :

١- يقوم بها وحدة خاصة .

٢- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها .

٣- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب) .

٤- يقوم بها شخص غير متفرع من مستوى بسيط أو رئيس قسم .

٥- جميع الموظفين فى المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة .

٦- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد .

ويشير الهيكل التنظيمى إلى البناء التنظيمى العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً .وتختلف المستويات التنظيمية فى الهيكل العام للنظام الإدارى فحيث نجد فى بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية فى أغلب النظم الإدارية فى العالم الحديث وهى :

* المستوى الرئاسى .
* مستوى القرار التخطيطى .
* مستوى القرار الإجرائى .
* مستوى القرار التنفيذى .
* مستوى الاشراف المباشر .
* مستوى التنفيذ .

هذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الإشراف المناسب وطبيعة النشاط[١] .

ويمر إعداد الهيكل التنظيمى لإدارة العلاقات العامة بمجموعة خطوات :

---

(١) على السلمى، تطور *الفكر التنظيمى* ، القاهرة : مكتبة غريب ، د ت ، ص ٣٣٢ - ٣٣٣ .

١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة :

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

٢- تحديد الأنشطة المساعدة :

وهذه هى الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال :تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلآت وغيرها من الأعمال المساعدة فى أداء الوظائف الأساسية .

٣- تجميع أو تجزئة الأنشطة :

والخطوة التالية هى تجميع الأنشطة أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع ، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة ...فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذى يبذله شخصان ، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب فى هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

٤- خلق التقسيمات التنظيمية :

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها فى تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى : أقساما أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات[١] وعادة، تقسمإدارة العلاقات العامة تبعاً لواحد من التقسيمات التالية :

---

(١) على السلمى :**الإدارة المعاصرة** ، القاهرة : مكتبه غريب ، د ت ، ص ٧٤ - ٧٥ .

أولاً : الأسلوب الاتصالي العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الاسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام .فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالاضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة ، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتليفزيون ، وثالث للانتاج السينمائى ، ورابع للندوات ، وخامس لانتاج المطبوعات والنشرات .وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الاعلامى ، بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الاقسام ، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ، ولذلك يسمى أحيانا بالاسلوب الإعلامى أو الوظيفى .

ثانيا : الاسلوب الاتصالي النوعي :

وفى هذا الاسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة .فقسم للاتصال بالمستثمرين ، وثان للمستهلكين ، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين ، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها .

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات ، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة ، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية .ويسمى هذا الاسلوب أحيانا بالاسلوب الاتصالى ، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم [١] .

---

(١) وكذلك فإن تسمية التقسيم الأول بالأسلوب الإعلامى لا تعبر عن أشكال الاتصال الأخرى=

ثالثاً :الاسلوب الاتصالى المزدوج :

ويعتمد هذا الاسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر ، بالاضافة إلى بعض الأقسام الاعلامية التى تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الأساليب الثلاثة ، فالاسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها ، وامكاناتها التى تستعين بها على تحقيق هذه الاهداف .

وإلى جانب أقسام البحوث والاعلام تخصص بعض الادارات قسماً للنشاط الداخلى ، كاعداد الحفلات ، والرحلات ، والمعارض ، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية ، والثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ، وتبدى بعض الإدارات إهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام ادارتها ، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة ، بل إن بعض المؤسسات فى الولايات المتحدة الامريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما فى إدارة أكبر تسمى ادارة الشئون العامة [١] ، رغم أن هذه الوظيفة هى من صميم العلاقات العامة وركن أساسى من أركانها .

= كالدعاية والإعلان ، وهو نفس القصور الذى تعانى منه التسمية الشائعة لوسائل الإتصال الجماهيرية، والتى تسمى عادة بوسائل الإعلام، وربما كان السبب فى هذه التسمية أن الهدف الأول لإنشاء هذه الوسائل كانت تمثله الوظيفة الإعلامية فى معظم الأحوال ، رغم أنه لا يشكل إلا نسبة ضئيلة من دور الوسائل إذا أخذنا فى الإعتبار التعاريف التى أوردناها فى الفصل الأول عن : الإعلام ، والإعلان ، الدعاية، والملاحظ أن تسمية وسائل الإتصال الجماهيرية هى التسمية الشائعة فى اللغات الأجنبية وليست وسائل الإعلام .

(١) من هذه المؤسسات على سبيل المثال جامعة بتسبيرج Pittsburgh بالولايات المتحدة الإمريكية وتوجد إدارة الشئون العامة Public Affairs تحت رئاسة نائب رئيس الجامعة للشئون=

وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية ، وبين إدارات المؤسسة التى تؤدى أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى .ففى بعض المؤسسات يكون قسم الاعلانات أحد الأقسام الرئيسية فى إدارة العلاقات العامة ، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات .كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضرورى أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الانسانية ، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام من المهام الرئيسية فى أى مؤسسة .ورغم أن مسئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها إلا أن بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة فى إدارة العلاقات العامة .

ولكى تؤدى أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى .ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة ، وإن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التى يصعب الاستغناء عنها .

تجميع التقسيمات

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام ، فإنها ترتب فى هيكل تنظيمى يبين مواقعها وعلاقاتها .وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمى الشكل الهرمى ، وهناك

= العامة ويأتى قسم العلاقات العامة كأحد الأقسام الرئيسية فى تلك الإدارة ويسمى بقسم الأخبار والمطبوعات ، ورغم هذه التسمية فهو يقوم بوظيفة العلاقات العامة كاملة وإن كان يستعين بقسم البحوث الحضرية بالجامعة فى إجراء أبحاثه .

شكل تنظيمى آخر يعرف بالتنظيم الدائرى ، والذى تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتى تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذى يقوم بتصميمه وتنفيذه .

ولكى يكون التنظيم علمياً سليماً ، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير ، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامه التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف ، وتسلسل خطوط السلطة ، ووحدة الأوامر، وتحديد الاختصاصات ، وتناسب السلطة والمسئولية ، والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة ، ونطاق الإشراف ، والتنسيق .

١- التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدى كل فرد العمل الذى يتقنه ، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج .فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع إهتماماته إليه .ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء .

٢- وحدة الهدف

يعتبر الهدف هو الرباط النفسى الذى يربط الأفراد والجماعات والإدارات .ومن الضرورى أن يُقسم الهدف أو الاهداف الرئيسية إليأاهداف جزئية أو فرعية ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحدة حتى لايحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل .

٣- تسلسل خطوط السلطة

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا

التفويض والحدود التى وقفت عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكن الرجوع إليه فى حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته. إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك فى عملية اتخاذ القرارات وكذلك فى عملية الاتصالات لأن كل فرد فى التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالى المصدر الذى يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذى يملك صلاحيات وسلطات أكثر فى التسلسل الإدارى.

والتسلسل الإدارى من هذا المنطلق يعنى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدءاً من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم .

٤- وحدة الأمر

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد . لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات .أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ .

٥- تحديد الاختصاصات

تقود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها ، وتضع كل مجموعة من الأنشطة فى وظيفة معينة ، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذى يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى .ويتضمن تحديد الاختصاصات : الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الإضافية أو تتابعها المرحلى

والظروف التى تؤدى هذه الواجبات فى اطارها ، والواجبات الاضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف .

٦- تناسب السلطة والمسئولية

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات فى حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين .ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة فى الإدارة أنه فى مقابل حق الرئيس فى إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضرورى وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها .

٧- المركزية واللامركزية

تأخذ بعض المؤسسات بالاسلوب المركزى لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة فى المقر الرئيسى وعنه تصدر جميع الانشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم فى فروع المؤسسة طبقا للخطة الموضوعة وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة فى فروعها وتقصرها على المقر الرئيسى فقط ، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الاسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة ، وفى حدود الامكانات المتاحة لها .

واللامركزية هى فلسفة ووسيلة كفلسفة . فهى تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغى أن تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وامكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين ، وعلى ذلك ينبغى أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى .وكوسيلة فإن اللامركزية هى اسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة فى اتخاذ القرار والتى

تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة[١] .

ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة ، وتحتاج فى نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات فى الجمع بين الاسلوب المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية وفى هذا الاسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطه العامة ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة فى اطار هذه الخطة مستفيداً من الامكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى[٢] .

٨- نطاق الاشراف وحجم الهرم

إن أساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة .وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فان خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الاقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات .وعلى ذلك فان الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية .

(١) سيد عبد الحميد مرسى، **العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج**، ط٢، القاهرة: مكتبة وهبه ١٩٨٤ ص ٤٠٢ .

(٢) على عجوه :**العلاقات العامة فى المنشأت المالية : البنوك وشركات التأمين** ، ط١ ، القاهرة : عالم الكتب ١٩٨٣ ، ص ٢٥ .

(أ) مبدأ التسلسل الرئاسى .

(ب) مبدأ وحدة الرئاسة .

(جـ) مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويمكن القول أن تعدد المستويات الادارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل مستوى إدارى زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالى صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فان بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى .إن من الحكمه أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ .وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير آرنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تكوينه النفسى وربما لاتصل تلك المعلومات أو التعليمات على الاطلاق :

فطول خط السلطة يحدث ما يلى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة

(أ) إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

(ب) إما ان تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

(جـ) إما لا تصل على الاطلاق[1] .

٩- التنسيق :

التنسيق هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل

(١) سيد الهوارى، الإدارة : ***الأصول والأسس العلمية*** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ ، ص١٥٩ - ١٥٢ .

أعمالهم، وهو واحد من أهم المشاكل التى تقابلها المنظمات .فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا وقد حاول "هنرى فايول" مواجهة هذه المشكلة بإقامة ما أسماه الجسور Bridges أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة.

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هى الوصلات Linkages إقترحها شستر بارنارد Chester Barnard حيث أفاد بأن المنظمة أساساً يجب أن تتكون من وحدات ذات عشر أفراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن من زيادة السعادة والرضاء الوظيفى ولتنسيق العمل داخل النشاط فإن رؤوساء الوحدات التى ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء -Execv tive unit لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشتركة .مثل هذه الوحدات هى فريدة أو خاصة فى تكوينها حيث أن المديرين أعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتين الأولى هى مجموعة العمل الأصلية التى يديرها كل منهم والثانية هى تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التى تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية .

ثالثاً :أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة ، وأنشطتها والجماهير التى تسعى إلى كسب تأييدها . ولذلك لانستطيع القول سلفاً أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك ، أو أن الجمع بين

الأسلوبين هو الطريق الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة .فليس هناك تفضيل مطلق فى هذا المجال كما أنه لاتوجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق فى حالات محددة.

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة فى المنظمة هى :

١- انشاء إدارة علاقات عامة . In House P.R

٢- الاستعانة بمكتب خبير كمستشار خارجى للعلاقات العامة Consultancy

٣- الجمع بين الاسلوبين .

الطريقة الأولي :

وتعنى إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة ولها مسئول وأنشطة تؤدى طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التى تقع على عاتقها والهدف الذى ترغب فى تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة .

الطريقة الثانية :

وهى الاستعانة بمستشار العلاقات العامة، وهو شخص يخصص جزء أو كل من وقته لمنظمة معينة .وهو قد يكون فردا واحدا وله عملاء متعددين ومختلفين وقد يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولة ، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة اعلانية معينة . والمستشار الخارجى كما يعرفه فيليب ليسلى Phil- ip Lesly هو المحترف الذى يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء. وتغطى استشارته كل جوانب العلاقات العامة كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذى

يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأى العام وهنا يعتبر مستشاراً للإدارة ويسير بعيداً عنها وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً أو معه مجموعة من المعاونين له وقد يكون شركة أو وكالة علاقات عامة بها مئات العاملين أو وكالة إعلان بها قسم علاقات عامة .

الطريقة الثالثة :

وهى الجمع بين الأسلوبين ويوجد العديد من المنظمات التى تتبع هذه الطريقة ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوب وأن تحصل على مزايا الطريقتين السابقتين بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص فى الإدارة الداخلية فى بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجى . حيث أنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التى تحتاجها لمعالجة موقف معين .

ولكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة مجموعة من المزايا والعيوب وعلى من يتخذ قراراً بالاختيار أن يكون على دراية بكل هذه المزايا والعيوب حتى يصبح قراره صائباً وعلى ذلك سنتناول هذه المزايا بشئ من التفصيل فيما يلى:

إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة

(أ) أهم مزايا إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

١- إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة .

٢- المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها .

٣- التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة .

٤- إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات .

٥- معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات .

٦- قربها من الإدارة العليا فى المنظمة .

٧- سرعة اتخاذ القرارات فى الطوارئ .

ويوضح الجدول التالى مسميات إدارة العلاقات العامة فى بعض الدول :

جدول رقم (١)

التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة

المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامة	مصر [١]	العراق [٢]	السودان [٣]	الأمارات [٤]	U.S.A. [٥]
إدارة العلاقات العامة	٨٣	٣٥.١	٢٧.٨	٩٥	٣
تسمية أخرى مضاف إليها اسم العلاقات العامة	٧.٩	٤٨.٧	٥٨.١	-	٣
مسميات أخرى غير العلاقات العامة	٩.١	١٦.٢	١١.١	٥	٤

ومن الملاحظ أنه فى حالة إضافة إجمالى نسبة تسمية إدارة العلاقات العامة إلى تسمية إدارة العلاقات العامة ومسمى اخر نجد أنها لاتقل بأى حال من الأحوال عن ٦ / مما يعكس نوعاً من الوعى المنخفض خاصة إذا كان ذلك يرتبط باسم هو فى الاساس اجزاء من وظيفة العلاقات العامة مثل خدمة المجتمع ، الإعلام ، رعاية العاملين ، الدعاية ، الإعلان، النشر ، المعارض ...وهو ما يعكس نوعاً من التراجع فى التسمية

(١) أنظر سمير محمد حسين (١٩٨٢) ص ٥٤

(٢) أنظر محمد ناجى الجوهر (١٩٧٨)

(٣) أنظر حسن أحمد الحسن (١٩٧٩) ص ٦٩

(٤) أنظر منى عبد الواحد عبد الغفار الحاجة (١٩٨٥)

(5) Cutlip, Scott, Allen Center, Glen Broom, Op Cit. (1994).

وكلما تعددت مسميات جهاز العلاقات العامة تعددت أيضاً المستويات الادارية لهذه الوظيفة بين إدارة عامة ومراقبة وإدارة وقسم ووحدة ومكتب إلا أن الغالبية العظمى لاجهزة العلاقات العامة تعمل تحت مسمى قسم.

الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

(أ) أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :

١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التى قد توجد بين أفراد رجال الادارة بالمنظمة .

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومى وبتفاصيله الدقيقة التى قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها .

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الاعلام ، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة بالاضافة إلى وجود بعض المتخصصين فى فروع المهنة فى مكتبه مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة .

٤- زيادة علاقاته مع وسائل الاعلام والجهات التشريعية والسياسية .

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الادارة العليا للمنظمة .

٦- لايعتبر المستشار الخارجى عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة وعدا ذلك فاتعاب المستشار متغيرهتطبقاً لما يؤديه من خدمات .ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال وإذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته فى أى وقت فليس عليها أية التزامات مالية تجاهه.

(ب) أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي :

١- عدم التواجد المستمر فى المنظمة .

٢- عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار .

٣- عدم المعرفة بالاسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لاينبغى إطلاعه عليها .

٤- التعامل مع أكثر من منظمة فى وقت واحد قد تكون فى بعض الاحيان متنافسة[(١)] .

وحتى نزيد من مزايا المستشار ونختص من عيوبه فهناك مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى المستشار نذكر منها ما يلى :

١- الالمام الكامل بالمهارات العملية فى المجالات التالية :

- الاقتصاد

- التحليل السياسى .

- الاعلام .

٢- الإدراك الشامل لمجريات الامور فى المجتمع المحلى الاقليمى والدولى بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٣- القرب من مصادر المعلومات الهامة .

٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام .

٥- الوعى بالمنظمات المنافسة فى السوق .

---

(1) Jerre L. Jones, *Public Relations for the Design Professional* , New York: McGraw Hill Book Company, 1980, pp. 25-34.

٦- الصله بقادة الرأى فى المجتمع .

٧- يجب أن يكون رجل أعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات(١) .

وهناك مجموعة من المعايير التى يجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجى منها :

١- القدرات المهنية والمهارات التى يتمتع بها بصفه خاصة وفى مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .

٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور فى مجال العلاقات العامة .

٣- السمعة الخاصة التى يتمتع بها والتى تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة ، والعملاء الذين يتعاملون معه فى الوقت الحالى والذين سبق لهم التعامل معه .

٤- الأعباء المالية التى ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى .

٥- الاحتياجات الفعلية التى سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم فى تحقيق الأداء الأفضل لها.

وعادة ما يسهم المستشار في مجموعة مجالات :

١- اعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام .

---

(1) Jules, Hartogh, Consultancy Today and Tomorrow: What Consultants Provide and What Client Need, in Black, Sam, *Public Relations in The 1980's* , Oxford: International P. R. Association, 1980, p. 192.

٢- وضع البرنامج العام أو الفعلى لأنشطة العلاقات العامة .

٣- كتابة المقالات والموضوعات فى المجلات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .

٤- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الاعلام .

٥- تنظيم المؤتمرات الصحفية .

٦- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها .

٧- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨- تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التى تساهم فى تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية .

٩- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات فى المناسبات العامه والخاصة .

١٠- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة فى الموضوعات الهامة .

١١- إعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية .

١٢- تنظيم المسابقات والاحداث الخاصة كاليوم المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التى تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور .

١٣- إنتاج المواد السمعية والبصرية للاغراض الإعلامية والتأثيرية .

١٤- تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها فى الأماكن المناسبة فى المنظمة[١] .

---

(1) Jerre, Jones, Op. Cit., p 33 .

أنظر أيضاً

* Jules, Hartogh, Op. Cit., p. 189 - 191 .

وتتسع ميادين عمل مستشار العلاقات العامة ، ويمتد عمله بين جوانب كثيرة مثل التسويق والشئون المالية والحكم المحلى والصناعة والتعليم والصحة.

ويجدر الاشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه فى عملية معينة ، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة ، أو التعاقد معه لمدة طويلة ، سنة أو أكثر .ففى الحاله الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الاتعاب التى يطلبها لاتمام هذه العملية ، أما فى الحالة الثانية فهى طبقاً لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنظمة بكافة المصاريف التى يتحملها المستشار مثل الطباعة والافلام والشرائح المصورة وغيرها.

التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي :

بالنظر إلى مزايا وعيوب الاعتماد على مستشار الخارجى وإدارة العلاقات عامة داخل أى منظمة نكاد نلمح أنهما وجهان لعملة واحدة أى أنه لكى نحقق أقصى قدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقات العامة الداخلية والمستشار الخارجى ففى الوقت الذى يتميز فيه المستشار الخارجى بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الإدارة الداخلية أكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التى تضفى الدقة على الصورة الشاملة التى يراها المستشار .وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشكيكاً فى التعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا الشك قد تخف حدته فى حالة تواجد الادارة الداخلية جنباً إلى جنب مع المستشار الخارجى .ولاشك أن قدرة المستشار الخارجى على ممارسة فنون العلاقات العامة مع رجال العلاقات العامة أنفسهم داخل المنظمة يخفف إلى حد كبير من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جانب الإدارة الداخلية ولايجب أن يفهم من هذا أن يصفق المستشار لكل ما يصدر عن الإدارة سواء كان خطأ أم صوابا ، وإنما المطلوب قدر من

اللباقة فى النقد والتوجيه وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الإدارة الداخلية والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة ، فما قد يكون مناسبا لاحدى المنظمات قد لايكون كذلك لمنظمة أخرى بسبب اختلاف مشكلاتها ، وطبيعة الانشطة التى تمارسها والجماهير التى تتعامل معها.

إلا أنه بصفة عامة لايمكن إحداث هذا التكامل إلا إذا قامت إدارة العلاقات العامة بتوفير المناخ المناسب للمستشار الخارجى ومدة تجميع المعلومات التى تمكنه من أداء مهمته على الوجه الأكمل .فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بالمستشار الخارجى ينبغى امداده بالعديد من المعلومات والبيانات والتى من بينها ما يلى :

١- تاريخ المنظمة وتطورها .

٢- طبيعة الخدمة أو السلطة وكيفية إنتاجها

٣- شكل الجهاز الادارى للمنظمة وسبل التنسيق والمقارنة بين إدارتها .

٤- الخطوط العريضة لسياسات المنظمة .

٥- شعور أفراد المنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لأهدافها وسياساتها .

٦- شعور فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لأهدافها وسياساتها.

٧- برامج العلاقات العامة التى خططت فى الماضى إن وجدت .

٨- برامج العلاقات العامه الحالية إن وجدت .

رابعاً : الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة

ومهما كانت طبيعة تنظيم العلاقات العامة وسواء أكانت تعتمد على الإدارة الداخلية أو المستشار أو الدمج بين الاسلوبين فإن الموارد البشرية فى إدارة العلاقات العامة تلعب دوراً حاسماً فى إنجاح التنظيم الادارى لادارة العلاقات العامة.

فقد اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية اشتقاقا من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات .فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات أيا كانت اهدافها وأيا كان مجال نشاطها هو الذى يحرك أداءها .وهو المحدد لفعالية إستخدام عناصر الانتاج والأدوات الأخرى .فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها وأهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبإرادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الإنتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسى وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية .بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها فى المنظمة هى مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين فى مختلف مجالات النشاط فعلى أساس قدرة الإدارة فى اختيار أعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة ادائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذى تحققه فى الميادين المختلفة التى يعمل فيها الأفراد وبالتالى فليس من المستغرب فى مجال الإداره أن تركز على العنصر البشرى على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة فى المنظمة ويتضح ذلك بشكل أساسى من النظرة الفلسفية للعمل الإدارى فى اليابان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل - التعيين مدى الحياة ، والتقدم البطئ والتدريجى - التخصص الدقيق - ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار الجماعى ، والمسئولية الجماعية عن القرار ...الخ [1] كل ذلك

(1) Grunig, James, What is Excellence in Management, in Gruing James et al., (eds), Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992, p. 228.

يوضح مدى أهمية إنتقاء العنصر البشرى بصفة عامة وإنتقاء رجل العلاقات العامة على وجه الخصوص .

فهناك شروط أساسية لابد من توافرها فى المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيا كان نوع المنظمة التى يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها :

١- المؤهلات الشخصية .

٢- المؤهلات الاتصالية .

٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

أولا : المؤهلات الشخصية

الجاذبية : وإن كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها فى معاملاتنا مع الغير .فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين بينما يفتقر اليها فريق ثالث ولايسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح فى ذلك لاسباب خارجة عن إرادته ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام .

الاحساس العام : أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضرورى جداً حتى لاتؤدى زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها .

حب الاستطلاع : لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الاحداث ، ماذا ، لماذا ، كيف ، متى ، أين ، من ، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الاحداث .

الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره فى تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائما الامتعاض والاستياء ، والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم (ص) "ولوكنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك"ويقول "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة" الحصافة واللباقة هما اساس التفاهم والتعاون .

الإتزان : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد والجماعات ومن أهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم .وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب ، بالاضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات فى هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التى تؤدى إلى التغلب عليها .

الاهتمام بالآخرين :إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هى تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالاخرين فمن المحتم أن يكون القائم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير .محباً للاندماج معهم لكى يتعرف على طريقة تفكيرهم واساليب التأثير فيهم .

الحمـــاس : العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الافكار إلى الآخرين والتأثير فيهم ، ومالم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشترى أن يزهد فى الشراء منه.

الاستمالـة : حيث أن الهدف من التأثير فى الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلابد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للافكار التى يعبر عنها ، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة .

الاستقامـــــة : لامكان للدجل أو الشعوذه فى العلاقات العامة ولهذا لابد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه .

الشجاعة فى مواجهة الرئيس بأخطائه : من المطالب الاساسية فى رجل العلاقات العامة وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه باخطائه ، فان علاج المشكلات الناتجة عن هذه الاخطاء يصبح مستعصياً .ويزداد الأمر سوءاً عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لايعرف إلا أن يقول نعم دائما لكل ما يصدر عن هذا الرئيس .

الموضـوعيـــــة : وهى القدرة على النظر إلى الأمور نظرة مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأى فريق على حساب الآخرين .

الخيال الخصب : العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار فى مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الاجابة الصحيحة عن هذا السؤال :ماذا يمكن أن يحدث إذا ...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة .

ثانياً : المؤهلات الاتصالية

القدرة على القراءة : وهى ضرورية لسببين :

* الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية .
* لكى يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن أفكاره .

الاستماع : تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى إستطلاع للآراء أو توجيه المناقشة.

الكتابة : القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة .وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع .وإنما القصد الكتابة الواضحة المقنعة المفرودة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة .فالكتابة وظيفتها نقل الافكار والمعلومات والاحداث وأى شئ آخر يعوق هذا النقل مرفوض فى العلاقات العامة .

التخاطب : تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الافراد والجماعة مع أهمية

القدرة على الكتابة فى مجال العلاقات العامة. وهى لاتعنى الخطابة بالمفهوم الأدبى بقدر ما تعنى الحديث الجذاب ، المنطقى المفهوم لنقل افكار المتحدث والتأثير فى آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو افراد قلائل .

الحس الفنى : يستخدم رجال العلاقات العامة بالاضافة إلى الوسائل المطبوعة ، الأفلام والمعارض والإذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامه فى الراديو والتليفزيون وهذا يحتم عليهم ان يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها ، لكى يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها فى المجال المناسب له .

الالمام بالعديد من العلوم : مثل الدلالة ، علم النفس ، وعلم الاجتماع ، الإدارة ، الاقتصاد ، السياسة ، التاريخ ، مناهج البحث ، الاحصاء.

ثالثاً : المؤهلات الإدارية أو الوظيفية

- **المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب)**: تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصبر ورباطة الجأش فى مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض فى المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة ايجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها .

- **التنظيم (القدرة على هيكلة العمل)** : لوصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة للعمل يحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة والصيغ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل فى أداء الأدوار الوظيفية إذ يفترض فى رجل

العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم فى تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهمات الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات .

- **صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها)**: إذ تتطلب وظائف العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة فى وضع القرارات واتخاذها ، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل فى وظيفة العلاقات العامة وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضروريه والحاسمة فى إدارة العلاقات العامة، وبخاصه أن رجل العلاقات يشارك فى صنع القرارات فى المستويات الادارية العليا .

- **القدرة على التعامل مع المفاهيم الادارية** : يتطلب العمل فى العلاقات العامة تواصلا يومياً مع الشئون الإدارية لأن بناء لغة مشتركة معهم يفرض ادراكا جيداً لكل المفاهيم الادارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية فى التعامل الايجابى والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة .

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من أجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن "نقص الأفراد اللازمين للعمل فى المجالات المختلفة للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجالات تمثل مشكلة رئيسية فى مصر يعوق أداءها لاوجه نشاطها المختلفة .وقد أشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهى ظاهرة طبيعية نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بأداء الوظائف التخصصية فى مجال العلاقات العامة .كما يلاحظ زيادة النسبة فى حجم الوظائف الإشرافية حيث تصل نسبتها إلى ١٨٪من مجموع

الوظائف أما فيما يتعلق بالمؤهلات الدراسية ، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين فى مجال العلاقات العامة (٤٦,٣٪) ويتركزون بصفة اساسية فى شاغلى الوظائف الفنية والادارية والكتابية المتوسطة ، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ فى الاتجاه العام ، وعن شاغلى الوظائف المتوسطة بالنسبة لشاغلى الوظائف الإشرافية والفنية العليا .ويلى ذلك حملة المؤهلات الجامعية الذين تبلغ نسبتهم ٢٣٪ ويتركزون بصفة أساسية فى الوظائف الإشرافية والفنية العليا . كما يلاحظ بصفة عامة انخفاض عدد سنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للإشرافيين وشاغلى الوظائف الفنية حيث نجد أن ٢٩٪منهم لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات.

الفصل الثالث

بحوث العلاقات العامة

لاخلاف على أن الفرق الجوهرى بين ممارسة العلاقات العامة فى عصور ما قبل النهضة وممارستها الآن إنما يعود إلى استخدام الأسلوب العلمى فى هذا العصر. فبعد أن كان الحدس والتخمين هو الوسيلة التى تستخدمها العلاقات العامة فى الأزمنة القديمة للتعرف على الآراء والاتجاهات السائدة بين الأفراد والجماعات، أصبحت هناك طرق علمية لقياس هذه الآراء وتلك الاتجاهات. ومعرفة الدوافع والمتغيرات التى تشكلها، أو التى تؤدى إلى إحداث تغيير فيها. ولذلك ارتبطت الذاتية، والبداهة الشخصية، والاستخدام الضئيل للأسلوب العلمى بالمرحلة الأولى، بينما شهدت المرحلة الثانية عكس ذلك تماما، حيث غلبت الموضوعية، والتطبيق الدقيق للمعرفة التجريبية المرتبطة بالنظريات العلمية، على أساليب جمع المعلومات والبيانات عن الآراء والاتجاهات السائدة، أو ما يسمى بأساليب البحث العلمى.وقد حققت هذه الأساليب تقدما ملحوظا خلال هذا القرن كانعكاس للتطور المماثل الذى شهدته العلوم الاجتماعية والنفسية. ورغم هذا فان ممارسة البحث كإحدى الوظائف الأساسية فى العلاقات العامة مازالت تعانى من اللامبالاة فى بعض المؤسسات. وقد يكون ذلك مرتبطا بنظرة المؤسسة أساسا للعلاقات العامة، أو لعدم تطبيق الأفراد الممارسين لها لضعف إمكاناتهم الفنية فى هذا المجال، أو لضآلة الميزانية المخصصة لإدارة العلاقات العامة مما يجعل القائمين عليها يعتمدون على الملاحظة الشخصية غير المقننة فى تحديد معالم المشكلة والتخطيط لمواجهتها. واذا كانت هذه هى إحدى المشكلات الأساسية فى ممارسة العلاقات العامة فى بعض المؤسسات الا أنها ليست

مشكلة شاملة، كما انها ليست مشكلة معرفة لأن الأساليب العلمية للبحوث أصبحت معروفة، وأصبح فى الامكان تطبيقها متى توافرت الامكانات التى تساعد على التغيير والرغبة فيه.

أنواع البحوث :

أوضح سلليتز وزملاؤه .Selltiz, et. al أهداف البحوث بصفة عامة فيما يلى[١]:

١- التعرف على ظاهرة معينة، أو تحقيق رؤى جديدة لها. بهدف صياغة مشكلة البحث بدقة أكثر أو وضع الفروض العلمية للبحث.

٢- رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جماعة مع (أو بدون) وضع فروض مبدئية محددة حول طبيعة هذه الخصائص.

٣- تحديد نسبة تكرار حدوث شئ معين أو حدوثه مرتبطا بشئ آخر، وغالبا وليس دائما ما يرتبط هذا النوع من البحوث بفروض مبدئية محددة.

٤- اختبار فرض ما عن علاقة سببية بين عدد من المتغيرات.

والهدف الأول هو ما تسعى إلى تحقيقه البحوث الاستطلاعية، بينما تقوم البحوث الوصفية بتحقيق الهدفين الثانى والثالث، ويقع تنفيذ الهدف الرابع على عاتق البحوث التفسيرية.

أولا : البحوث الاستطلاعية Exploratory studies :

تستخدم البحوث الاستطلاعية فى مجال العلاقات العامة عند الاستعانة

(1) Selltiz, Claire et al., *Research Methods in Social Relations* , New York: Holt Rinehart and Winston, Inc., 1976, p. 90.

بمستشار خارجى، أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة. ففى ذلك الموقف يكون من الملائم لهذا المستشار أو لذلك الخبير أن يقوم ببعض البحوث الاستطلاعية للتعرف على جوانب المشكلة، وصياغتها فى اطار علمى تمهيدا لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة أكثر دقة وعمقا.

وإذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج إلى حل سريع فان الدراسات الاستطلاعية تفيد رجل العلاقات العامة فى الحصول على قائمة بالمشكلات التى تحتاج إلى دراسة، وأولوية كل منها طبقا لآثارها المرتقبة تجاه المنظمة التى يمثلها، والامكانات العلمية للقيام بهذه الأبحاث. وهذا يساعد الخبير أو المستشار على التحرك بكفاءة وفاعلية تجاه أهداف محددة.

ويبدأ البحث الاستطلاعى بمراجعة الدراسات السابقة إن وجدت، والتعرف على نتائجها. وكذلك فحص المعلومات المتاحة عن المنظمة وجماهيرها، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيها. وقد يتطلب الأمرإجراء بحث أكثر دقة وعمقا. أما إذا كانت المشكلة من الوضوح بحيث تتطلب من الخبير أو المستشار أن يحدد للإدارة الحلول العملية لها، فينبغى أن يبدأ على الفور تنفيذ السياسة المقترحة على أن يتبع ذلك بحث تقويمى للسياسة الجديدة بعد إعلانها للجمهور.

ثانياً : البحوث الوصفية Descriptive studies :

من المبادئ الأساسية التى يتعلمها الراغب فى ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينيه دائما شعار: اعرف جمهورك. ولهذا السبب فإن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية. فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أى منظمة أو مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم. وبقدر ما يتوافر لإدارة العلاقات العامة من معلومات عن

خصائص الجماهير من حيث السن، والدخل، والمستوى المهنى، والتعليمى بقدر ما تستطيع توجيه رسائلها إلى هذه الجماهير بسهولة وفاعلية. وتزداد كفاءة الاتصال كلما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتها والقيم السائدة بينها.

ولا ينبغى أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد أو الجماعات، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى مرحلة التفسير كلما كان ذلك ممكنا. وقد بدأ هذا الاتجاه ينمو فى مجال الأبحاث الوصفية بعد أن تقدمت الدراسات الخاصة بالدوافع Motives ، وأصبح من الضرورى الاجابة على سؤال السببية (لماذا). حقيقة أنه من المفيد أن تعرف نسبة المؤيدين للمنظمة والمعارضين لها، ودرجات التأييد والمعارضة، إلى جانب فئة المحايدين أو الذين لم يكونوا رأيهم بعد. ولكن من الأفيد أن تعرف لماذا يؤيد هذا الفريق بشدة، وما هى دوافع المعارضة. وعندما تتحدد الاجابة الدقيقة على هذا السؤال يكون من اليسير على المنظمة أن تعدل سياستها لكى تكسب ثقة الجميع وتحظى بتأييدهم.

وقد ترتب على هذه الوظيفة الجديدة للبحوث الوصفية صعوبة فى التمييز بين بعض هذه البحوث، وبين البحوث التفسيرية التى تقوم أساسا على اختبار فرض سببى عن طريق التجربة المعملية. وزاد من هذه الصعوبة أن البحوث التفسيرية لم تعد تقنع ولا ينبغى لها أن تقنع بالتجارب المعملية فى اختبار فروضها. وبدأ الباحثون يتجهون إلى الميدان لإجراء التجارب الميدانية فى الموقف الاجتماعى الطبيعى، دون أن يشعر المبحوثون أنهم يشاركون فى تجربة، كما يحدث فى حالة التجربة المعملية التى تفتقر إلى ذلك السلوك الاجتماعى الطبيعى.

ويندرج تحت قائمة البحوث الوصفية البحث المسحى، وبحث دراسة الحالة، والبحث المكتبى والوثائقى، والبحث التحليلى للأنشطة أو المعلومات أو الدعاية، والبحث الوصفى المستمر الذى يغطى موضوعا معينا فى فترة محددة.

ثالثا : البحوث التفسيرية Explainatory Studies :

تعتمد البحوث التفسيرية أساسا على الدراسات التجريبية سواء كانت معملية أو ميدانية كما سبق أن أوضحنا[١]، وهي أصعب أنواع البحوث لما تتطلبه من إجراءات معقدة للتحكم في التجربة وعزل بعض المتغيرات لمعرفة تأثير متغير مستقل على متغير تابع[٢].وقد يكون مجال التجربة جماعة واحدة يتم اختبارها قبل إحداث المؤثر المطلوب معرفة تأثيره وبعده. كما يمكن اختيار جماعة ضابطة لا تتعرض للمؤثر وأخرى تجريبية تتعرض للمؤثر، على أن يكون لكل من الجماعتين نفس الخصائص والميزات. ويتوقف اختيار أي من الأسلوبين على طبيعة المتغير المراد اختبار تأثيره، أو طبيعة المشكلة المطلوب دراستها، أو هما معا، بالاضافة إلى ظروف إجراء التجربة، وإمكانية السيطرة على أفرادها. وتزداد صعوبة التجربة كلما طال المدى الزمني لإجرائها لصعوبة عزل المتغيرات الأخرى عن المؤثر المطلوب دراسته.

ومازال انتشار الدراسات التجريبية في العلاقات العامة ضئيلا إلى حد كبير بالمقارنة باستخدام البحوث الاستطلاعية والوصفية، رغم أهمية هذا النوع من البحوث في التثبت من بعض الفروض التي لم تختبر بعد والتي تعتبر من مقومات عمل العلاقات العامة. وحينما يتم انتشار هذه الدراسات بالاضافة إلى استخدام البحوث بصفة عامة على نطاق كبير فسوف نحصل على مزيد من التقنين العلمي لفن العلاقات العامة.

---

(١) تندرج المسوح لتفسيرية وهي التي تتعدي مرحلة الوصف إلي التفسير - تحت قائمة البحوث التفسيرية، فالعبرة في هذه التسمية هو وجود اختبار لفرض عن علاقة سببية بين متغير تابع ومتغير مستقل.

(٢) لو أخذنا مثلا ممارسة سلوك معين في ظل مستوي تعليم معين أو حالة اقتصادية أو مهنية تكون ممارسة هذا السلوك متغيرا تابعا، والمستوي التعليمي أو الاقتصادي أو المهني هو المتغير المستقل

رابعا : البحوث التاريخية Historical Studies :

يقوم البحث التاريخى على سرد الوقائع، والأحداث، والاتجاهات السابقة وتحليلها بهدف التعرف على الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية لأى مجتمع فى الأزمنة المختلفة، وتسجيل هذه الوقائع لكى تكون أساسا فى التخطيط لأى سياسة مستقبلية، وتستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية فى فهم تطور العلاقات الاجتماعية والعوامل التى ساعدت على تدهور هذه العلاقات أو ازدهارها فى المجتمعات المختلفة.

أهداف بحوث العلاقات العامة :

(١)- **التعرف على الآراء والاتجاهات :** كى يتحقق التجاوب بين المرسل والمستقبل فى مجال الاتصال المواجهى Face to Face لابد أن تكون لدى المرسل القدرة على تخيل نفسه فى ظروف هذا المستقبل. وتزداد قدرة المرسل على ذلك اذا أتقن دوره كمتحدث وكمستمع فى الوقت نفسه. وينمى هذه القدرة ويعمقها أن تكون لدى المرسل معلومات كافية عن قيم وآراء ولغة المستقبل، وأن يكون هو الآخر معروفا للمستقبل من النواحى المذكورة. وهذا هو أقصى ما تنشده العلاقات العامة، وهو فى الوقت ذاته أصعب وظائفها، وأبعدها عن التحقق فى معظم الأحوال، لأن هذا الهدف لا يمكن الوصول إليه إلا فى المجتمعات الصغيرة التى يوجد بينها اتصال مستمر. ولذلك فان ممارسة العلاقات العامة فى هذا النوع من المجتمعات أكثر يسرا وأقرب إلى النجاح اذا كان هناك استعداد لممارستها.

بينما يصبح البديل المتاح لممارسة العلاقات العامة فى المجتمعات الكبيرة هو معرفة الخصائص - العامة وليست الفردية - لكل جمهور من النواحى النفسية

والاجتماعية، بالاضافة إلى القيم والاتجاهات والآراء السائدة بين الجمهور الذى يمثل المستقبلReceiver فى عملية الاتصال. ويتحقق النصف الثانى من المعادلة عن طريق التعريف بالمؤسسة وأهدافها، والوسائل التى تلجأ إليها فى تحقيق هذه الأهداف، وتحويلها فى النهاية إلى شخصية انسانية تمثل دور المرسل Sender فى عملية الاتصال. والبديل الأول يتحقق من خلال الأبحاث التى تنقل إلى المؤسسة معلومات كافية عن قيم وآراء الجمهور، بينما يتحقق النصف الثانى من المعادلة عن طريق الاتصال أيا كان نوعه، والأنشطة التى تمارسها المؤسسة تدعيما لهذا الاتصال وتأييدا له.

٢- **التعرف على الذات :** الاتجاهات هى المرآة التى ترى المؤسسة من خلالها صورتها كما يراها الجمهور. ويتوقف وضوح الصورة فى هذه المرآة على دقة إجراء البحث وموضوعيته، وصدق تحليله وتفسيره لصانعى القرار بالمؤسسة. وتساعد هذه الصورة الموضوعية على إجراء عملية التصحيح الذاتية المبنية على الحقائق والمعلومات الواردة فى نتائج البحث. وكثيرا ما تتخذ قرارات وترسم سياسات على افتراض خاطئ لمضمون صورة المؤسسة فى أذهان الجماهير.

٣- **منع الأزمات والاضطرابات:** من الثابت أن الجهد المبذول فى محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذى يبذل لمنع نشوبه والوقاية منه. وحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكرا يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها. ومن هنا تصبح وظيفة الأبحاث ذات أهمية كبيرة فى التنبؤ بالمشكلات من خلال التقاط المعلومات والشائعات التى قد تؤدى إلى انفجار أزمة أو حدوث اضطرابات فى العلاقة بين المؤسسة وأى جمهور من جماهيرها.

٤- **زيادة فاعلية الاتصال الخارجي:** يفتقر الاتصال غير المباشر إلى رجع الصدى الفورى Immediate feedback الذى يتميز به الاتصال المباشر، ولذلك يصبح من الضرورى ايجاد بديل للتعرف على صدى الرسالة وفاعليتها فى التأثير إذا كان الاتصال يتم باستخدام الوسائل الجماهيرية Mass Media ، كما أن دراسة أنماط الاتصال فى المجتمع وعاداته السائدة بين الجمهور يساعدان على تحديد خطة (استراتيجية) الاتصال التى تضاعف فرص التعرض له وإدراكه.

٥- **تحديد جماهير المؤسسة:** لابد من توافر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة على أنشطة المؤسسة التى تمثلها العلاقات العامة. وهذه المعلومات تتعلق بتحديد أهم هذه القطاعات، وتبيان الخصائص العامة لكل منها، ومعرفة قادة الرأى وناقلى المعلومات مما يساعد على زيادة فاعلية الاتصال الموجه إلى هذه القطاعات المحددة على ضوء المعلومات المتوافرة عنها.

٦- **إمداد الادارة بالمعلومات** : تزايد اعتماد الإدارة على أقسام العلاقات العامة فى بعض المؤسسات للحصول على المعلومات التى تتعلق بالمؤسسة نفسها، أو بجماهيرها، أو بالمؤسسات التى تعمل فى نفس المجال، وكذلك بالتيارات والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تؤثر على أداء المنظمة وعلاقاتها بالمجتمع المحلى. فمن أهم الخدمات التى تقدمها العلاقات العامة لرجال الإدارة تفسير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التى تحدث فى المجتمع، وهنا يتطلب اعداد ملفات خاصة لتجميع المعلومات التى تتصل بهذه المجالات، وتحليلها أولا بأول، ثم دراسة آثارها المرتقبة على المؤسسة.

٧- **التعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة:** ويزداد

حجم المسئولية فى حالة المؤسسات الكبرى التى تعمل على نطاق دولى، أو التى تتأثر أنشطتها بالمتغيرات الدولية حتى ولو لم تكن تمارس نشاطا دوليا. ومن الواضح الآن أن المتغيرات الدولية أصبح لها تأثير كبير على المؤسسات والمنظمات فى الدول المختلفة فى ظل ثورة الاتصال والمعرفة والتكنولوجيا.

وقد كانت شركة Sun Oil Company الأمريكية من أوائل الشركات التى أنشأت قسما للبحوث فى إدارة العلاقات العامة بها. وقد حددت الإدارة لهذا القسم ثلاث مسئوليات أساسية هى[١]:

١- الاتصال المستمر بمديرى إدارات المؤسسة وامدادهم بالمشورة والعون الذى يضفى لمسات العلاقات العامة على أنشطة الادارات المختلفة.

٢- القيام بالبحوث واعداد التقارير عن الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتيارات التى ترى إدارة العلاقات العامة أنها تؤثر على أنشطة الشركة ومصالحها، أو على الصناعة البترولية ككل. أو على المشروعات التجارية والصناعية بصفة عامة.

٣- إعلام المسئولين بالشركة بصفة مستمرة وعاجلة عن كل ما ينشر أو يذاع متعلقا بالشركة، أو بالصناعة البترولية، أو المشروعات التجارية والصناعية على وجه العموم.

ولتحقيق هذه المهام بكفاءة عالية تم تقسيم قسم البحوث إلى الشعب الثلاثة التالية:

١- **شعبة المكتبة:** ويشرف عليها أخصائى متمرس بالعمل المكتبى. وتضم هذه

(1) Cultip and Center, op. cit, pp. 196 - 198.

المكتبة المطبوعات الخاصة بصناعة البترول وتجارة الكيماويات والتجارة بصفة عامة، بالإضافة إلى تقارير العلاقات العامة عن برامجها، وتحليلها لوسائل الإعلام، ونتائج مسوح الرأى العام والاتجاهات. كما تضم المكتبة عددا من الكتب الهامة فى موضوعات التجارة والاقتصاد والمال، وبعض المراجع التشريعية والسجلات البرلمانية الخاصة بصناعة البترول، بالإضافة إلى ما يزيد عن ألفى ملف لتجميع ما ينشر فى وسائل الإعلام متعلقا بالشركة أو بصناعة البترول أو بالمشروعات التجارية والصناعية.

٢- **الشعبة الإخبارية:** وتقوم هذه الشعبة بتجميع الأخبار والموضوعات التى تنشر عن الشركة فى الصحف والمجلات، وكتابة التقارير عن المواد التى تقدم من خلال الراديو والتليفزيون. وتعرض القصاصات والتقارير على إدارة العلاقات العامة ومديرى الشركة. وتقوم إدارة العلاقات العامة كل أسبوع باستعراض هذه القصاصات وتلك التقارير، واختيار أهمها ونشره فى مطبوع أسبوعى يوزع بالشركة. كما يقوم قسم البحوث باصدار دائرة معارف عن الشركة سنويا. تتضمن تاريخها والعمليات التى قامت بها وغير ذلك من الموضوعات الهامة. وتوزع هذه الدائرة على عدة مئات من المديرين العاملين بالشركة وبصناعة البترول والقطاعات المتصلة بها. ويعد قسم البحوث أيضا مطبوعا أسبوعيا، وآخر شهريا يتضمن كل منهما أحدث الاحصاءات عن العمليات البترولية.

٣- **شعبة التقارير الخاصة والمسوح:** يقوم قسم البحوث من خلال هذه الشعبة باعداد تقارير عن بعض الموضوعات الخاصة بالمشكلات العامة كرقابة الحكومة على صناعة البترول مثلا، كما يقوم بتمويل المسوح الدورية عن الاتجاهات السائدة نحو الشركة ونحو صناعة البترول، والتعرف على تأثير وفاعلية البرامج التى

تنفذها العلاقات العامة. وعلى سبيل المثال يقوم هذا القسم بتمويل الأبحاث الخاصة بمطبوعات الشركة، كما يجرى القسم بنفسه أبحاثا قبلية Pretestsلدراسة مواد الاتصال قبل تقديمها إلى الجمهور من خلال وسائل الاعلام، بهدف تحقيق أقصى فائدة بأقل تكلفة ممكنة.

وجدير بالذكر أن المؤسسات والمشروعات الكبرى هى وحدها القادرة على أداء وظيفة البحث وجمع المعلومات بالصورة التى رأيناها فى المثال السابق. بينما تمارس المؤسسات الصغرى والمتوسطة هذه الوظيفة على مستوى أصغر وبدرجة أقل، ولكنها فى جميع الأحوال ضرورية لنجاح عملية العلاقات العامة فى أداء دورها على الوجه الأكمل.

إجراءات البحث المسحي :

لما كان البحث المسحى من أكثر البحوث المستخدمة فى العلاقات العامة. فمن المهم أن نتناوله بشئ من التفصيل، وهو مع ذلك تفصيل نسبى إذا ما أخذنا فى الاعتبار تعدد الدراسات التى إهتمت بهذا النوع من البحوث فى المجالات المختلفة. ورغم تعدد التعريفات التى قدمت للمسح Survey فسوف نكتفى هنا بما ذكره مورس Morse من أن المسح: «منهج لدراسة وتحليل موقف اجتماعى معين أو مشكلة أو جمهور ما بتباع أسلوب علمى لتحقيق أهداف محددة». وقد يكون المسح شاملا أو بالعينة. فحينما نجرى المسح على جميع طلبة الكلية نكون بصدد مسح شامل لهم، فإذا لم تكن هناك ضرورة لأن يشمل البحث جميع الطلبة، فاننا نختار عينة تمثل هذا المجتمع توفيرا للوقت والنفقات. وسواء كان المسح شاملا أو بالعينة، فلابد من اتباع الخطوات العلمية لدراسة مشكلة البحث. ورغم تعدد تصنيف هذه الخطوات عند علماء البحوث، فمن الضرورى أن تراعى

الأسس العلمية المتضمنة فيها بغض النظر عن عدد هذه الخطوات أو ترتيبها عند هذا الباحث أو ذاك[1].

وفيما يلى الترتيب الذى اقترحه لدراسة خطوات البحث المسحى:

أولاً - تحديد المشكلة.

ثانياً - وضع الفروض.

ثالثاً - اختيار أداة البحث.

رابعاً - اختيار العينات.

خامساً - اختيار الباحثين وتدريبهم.

سادساً - جمع البيانات.

سابعاً - المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها.

ثامناً - تفسير البيانات.

أولاً - تحديد المشكلة :

البحث هو محاولة منظمة للاجابه الدقيقة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة التى تشغل ذهن الباحث فى وقت معين وموضوع محدد. فاذا نجح الباحث فى تحديد السؤال بدقة فانه بذلك يكون قد عرف الهدف الذى يحاول أن يصل إليه. وتشكل الاجراءات التالية الطريق المؤدى إلى هذا الهدف، ومن ثم فإن معرفة هذا الطريق تلزم

(١) بعض الباحثين ينظم هذه الخطوات فى ثمانية بنود، والبعض الآخر ينظمها فى تسعة أو عشر. وقد يلجأ باحث إلى وضع ترتيب مختلف عن ترتيب باحث آخر، أو دمج خطوتين فى خطوة واحدة، ولكن من الضرورى فى جميع الأحوال مراعاة الأسس المشتركة المتضمنة فى هذه التصنيفات.

Robinson, Edward J.: ***Public Relations and Survey Research.*** (Meridith Corporation. New York 1969). pp. 50-51.

الباحث باتباع هذه الاجراءات، وفى نفس الوقت تركز الرؤية على الهدف المطلوب تحقيقه. وفى بحوث العلاقات العامة، وسواء كان القائم بها مسئول العلاقات العامة نفسه أو جهة أخرى متخصصة، يلزم أن يقوم هذا المسئول بتنفيذ هذه الخطوة بنفسه، فيحدد المشكلة التى يسعى الباحث لتشخيصها بدقة تامة. ورغم أن الباحث المتخصص قد يساعد على توضيح أهداف البحث بإثارة المزيد من علامات الاستفهام حول بعض النقاط التى قد يغفل عنها المسئول، إلا أن مسئولية خبير العلاقات العامة تظل باقية وتلزمه على التفكير الواضح فى المشكلة المطروحة للبحث بكل أبعادها وأهدافها.

وقد تبدو هذه الخطوة سهلة أو بديهية، إلا أن هناك بعض العوامل التى تجعلها أصعب كثيرا مما تبدو. وفى مقدمة هذه العوامل، أنه فى مجال الواقع العملى، فإن الموقف يتضمن كثيرا من المشكلات التى تتداخل فى بعضها بحيث يصعب فصلها تماما إلا من الناحية النظرية.

فلنفرض أن رجل العلاقات العامة فى إحدى المؤسسات يريد أن يتعرف على أهم المشكلات التى تواجه المؤسسة. ولنفرض أيضا أن هذا الرجل قد بدأ بمناقشة الحالة الراهنة لهذه المؤسسة مع العاملين فى إدارته لكى يبلور المشكلة أو المشكلات التى تواجهها. فمن المحتمل أن نجد أحدهم يرى المشكلة فى عدم وجود الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها الخارجي. وقد يرى آخر أن تقطع قنوات الاتصال داخل المؤسسة نفسها يمثل المشكلة الأولى الجديرة بالدراسة. وربما كان هناك رأى ثالث فى أن المشكلة ليست مشكلة اتصال بقدر كونها متعلقة بسياسة الإدارة. وقد يرى رابع أن هناك عوامل خارجية مرتبطة بالتغيرات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية يتحتم دراستها لمعرفة تأثيرها فى أوضاع المؤسسة وعلاقاتها بالجمهور الخارجى. هذه الاحتمالات المتعددة للمشكلة الأجدر بالدراسة قد تزاحم فكر المسئول عن العلاقات

العامة، وقد تضطره إلى استطلاع مزيد من آراء ذوى الخبرة ورجال الادارة، وبعض أفراد الجمهور قبل أن يحدد مشكلة البحث وأهدافه.

ويتصل بمرحلة تحديد المشكلة تحديد مجتمع البحث وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة ودراسة امكانية التنفيذ:

١- **تحديد مجتمع البحث** : ويتصل بتحديد المشكلة تعريف مجتمع البحث وخصائصه العامة. فظروف إجراء بحث على جمهور الريف تختلف عن ظروف مجتمع المدينة، وكذلك الحال بالنسبة للجمهور الداخلى والخارجى، أو جمهور العمال ورجال الإدارة، أو الجمهور التجارى وجمهور النادى، أو غير ذلك من أنواع الجماهير المتعددة. وكل جمهور من هذه الجماهير يتميز ببعض الخصائص العامة التى ينبغى أن تراعى بعد ذلك فى تصميم البحث. كما ينبغى على الباحث فى هذه المرحلة دراسة الامكانات المتاحة لتنفيذ البحث من ناحية الوقت، والتمويل، والمهارات الشخصية. وعدم وجود عقبات من أى نوع تمنع الاتصال بالمبحوثين، أو تجعل استجابتهم غير طبيعية.

٢- **تحديد المفاهيم** : هناك نوعان من الكلمات، كلمات مباشرة تشير إلى شيئ ملموس كالكرسى أو الشباك أو الكلب أو الماء، وكلمات تجريدية تشير إلى معانى ضمنية لايمكن لمسها بطريق مباشر كالثقة والديمقراطية والروح المعنوية وغيرها. حقيقة أن النوع الأول قد تتعدد مواصفاته ولكنه يبقى مع ذلك ملموسا ومحددا بالصفة التى تلحق به مما يجعل من السهل تعريفه ونقل أى رسالة عنه إلى الآخرين: ويتسم هذا النوع فى الأحوال العادية بالموضوعية. أما النوع الثانى فيصعب تحديده بسهولة وكذلك ليس من اليسير دائما أن تفهم الرسالة المتضمنة لهذا النوع من الكلمات بنفس المعنى الذى يقصده المرسل.

ولذلك تتسم هذه الكلمات بالذاتية، ومن ثم تتعدد معانيها وتختلف باختلاف الاطار الدلالى للأفراد، ولكى لايحدث لبس حول معنى أى كلمة من الكلمات الواردة فى البحث فمن الضرورى على الباحث أن يحدد مفهوم كل كلمة تحتمل اختلافا فى معناها حتى يعرف القائمون بجمع البيانات والمشتركون فى تحليلها وتفسيرها، والقارئون للبحث بعد ذلك مدلول الكلمات المستخدمة. وتبدأ قائمة المفاهيم مع المرحلة الأولى التى يتم فيها تحديد المشكلة، وتستمر خلال مراحل البحث التالية ليضاف إليها ما يستجد من مفاهيم لم تذكر فى المرحلة الأولى.

٣- **الدراسات السابقة :** قلما يفكر الانسان فى بحث أو دراسة دون أن يكون هناك من سبقه إلى التفكير فيها، أو على الأقل فى بعض الجوانب المتصلة بها. ومن ثم يتحتم على الباحث أن يراجع الدراسات المتعلقة بمجال بحثه حتى لا يبدأ من الصفر، فالمعرفة الانسانية ليست وليدة اليوم، وما تبحث عنه وتفكر فيه ربما يكون معروفا لغيرك من قبل. فإذا كانت النتائج معروفة فليس من الحكمة إنفاق الوقت والجهد والمال فى إعادة بحثها، إلا إذا كان هناك شك فى صدق هذه النتائج، فالبحث فى هذه الحالة تكون له قيمة. يضاف إلى ذلك أن الدراسات المتصلة بالمشكلة المراد بحثها تساعد على بلورة مشكلة البحث، ووضع الفروض التى تختبرها الدراسة الحالية. أما اذا كانت طبيعة البحث من ذلك النوع الذى لابد أن يتكرر بين الحين والحين لدراسة اتجاهات الجماهير ازاء مؤسسة ما، فإن فائدة الدراسات السابقة فى هذه الحالة هى تقديم النموذج السابق ليكون فى وسع الدراسة الحالية تجنب العيوب السابقة، والاستفادة من الميزات التى تحققت فى هذه الدراسات، مما يساعد على تطور أسلوب البحث وتقدمه.

٤- دراسة امكانات التنفيذ : يحتاج إجراء بعض البحوث إلى امكانات خاصة كمعرفة لغة أو عدة لغات أجنبية، أو توافر القدرة المالية على الانفاق، أو إجادة مهارات خاصة يحتاج إليها تنفيذ البحث. كما تتطلب بعض البحوث الماما بتخصص معين. وفى كل هذه الحالات ينبغى أن يتأكد الباحث من قدرته على الوفاء بمتطلبات البحث بشكل كامل قبل أن يبدأ فى التنفيذ حتى لايخرج البحث فى النهاية مشوها ومليئا بالثغرات.

ثانياً - وضع الفروض :

الفرض هو تقرير مبدئى عن أبعاد المشكلة موضوع البحث. وتظل صحة هذا التقرير وصلاحيته موضع اختبار حتى يتم الوصول إلى النتائج بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وليس من الضرورى أن تأتى هذه النتائج متفقة تماما مع الفروض التى سبق وضعها، وليست وظيفة البحث ترجيح أو رفض فرض معين. وقد تكون النتائج السلبية التى يصل إليها الباحث أكثر قوة من النتائج الايجابية التى تتفق مع فروضه المبدئية، فالعبرة فى البحث بالتزام الموضوعية المطلقة فى جميع مراحله. أما وظيفة الفروض فهى اقتراح تفسيرات لعدد من الحقائق، وتبيان الارتباطات بين متغير تابع وآخر مستقل، وهذا أمر ضرورى لتصميم البحث بعد ذلك، واختيار الاسئلة التى تغطى المعلومات والبيانات المطلوبة. وبمعنى آخر فان الفروض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه فى اطار مناسب لطبيعة الموضوع، بالاضافة إلى تحديد البيانات المراد جمعها لتفسير المشكلة المطروحة. ولذلك يلجأ الباحثون إلى صياغة بنودItems البحث طبقا للفروض الموضوعة، وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الأسئلة التى تغطى كل مجموعة منها بندا من بنود البحث. وهذا الترتيب يساعد الباحث أثناء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية.

وتستنبط الفروض بناء على الخبرة السابقة للباحث، وكذلك من الدراسات التى أجريت فى موضوع البحث، أو الابحاث المتصلة بهذا الموضوع. كما تساعد النظريات والقواعد العامة التى أمكن الوصول إليها فى أى علم من العلوم على الاستنتاج المنطقى الذى يؤدى بنا إلى افتراض تفسير معين للظاهرة موضوع البحث. وحينما لا تتوافر هذه العناصر فعلى الباحث أن يلجأ إلى الدراسة الاستطلاعية التى تمكنه من استخلاص فروض بحثه على أساس علمى، وإدراك دقيق لأبعاد المشكلة كلما كان تصميم البحث أكثر دقة ووفاء بأهدافه.

ثالثاً - اختيار أداة البحث:

المقصود بأداة البحث الوسيلة التى نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين بشكل يسمح بعد ذلك بتفريغ هذه البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التى تتضمنها، وأكثر هذه الوسائل شيوعا فى البحوث المسحية هى الملاحظة المنظمة، والاستبيان والمقابلة، وتحليل المضمون.

(أ) الملاحظة Observation :

عرف الانسان الملاحظة واستخدمها فى استقاء المعلومات من بيئته ومجتمعه منذ أقدم العصور، ومازال يستخدمها حتى الآن فى حياته ومعاملاته مع الغير. وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها فى جمع البيانات التى يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة، فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التى تجعلها تحقق أهداف البحث. ولذلك تميزت الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة التى يلجأ إليها الانسان فى حياته اليومية، والتى يلجأ إليها الباحثون فى دراساتهم الاستطلاعية، بالتخطيط والتصميم الدقيق للجوانب التى ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها.

وتصمم الملاحظة المنظمة بوضع فئات للسلوك المراد بحثه، ويتم اختبار هذه الفئات قبل بدء البحث الفعلى وبوضع تعريف محدد لكل فئة. وتوزع هذه التعاريف على الباحثين القائمين بالملاحظة للرجوع اليها عند الضرورة. وتستخدم مع هذه الفئات مقاييس لتقدير السلوك خاصة فى الفئات التى يتطلب البحث ملاحظتها بدقة. ويدرب الباحثون على أسلوب التقدير الدقيق لهذه الفئات طبقا للمفاهيم المحددة عن طريق المشرف على البحث.

فاذا تصورنا أن إدارة العلاقات العامة بأحد البنوك أرادت أن تعرف على وجه الدقة الأسلوب الذى يعامل به عملاء البنك فى فروعه المختلفة، واختارت أن تكون الملاحظة المنظمة هى أداة البحث التى تجمع بها المعلومات الوصفية لأسلوب الخدمة بفروع البنك، فإن ذلك يتطلب أولا تحديد نماذج السلوك المتوقعة من موظفى البنك وتصنيف هذه النماذج فى فئات بدءا من لحظة المواجهة الأولى بين العميل والموظف. ولنفرض أن هذه المرحلة تتضمن الفئات التالية: عبارة الاستهلال - تعبيرات الوجه - التركيز والاهتمام. هل يلقى الموظف العميل بعبارة ترحيب أم يمد يده لأوراقه دون أن ينطق بأية كلمة؟ واذا نطق فما هى درجة الود فى كلمته، ويرتبط بذلك تعبيرات الوجه من حيث البشاشة أو الامتعاض. ولنفرض أيضا أن الموظف قد لقى العميل بعبارة ترحيب مناسبة ووجه مبتسم، فهل يبدو مهتما بلقائه وأداء الخدمة التى يطلبها، أم أنه يبتسم وينطق ببعض الكلمات الودية وهو يتابع حديثا لزميل له، أو ينظر بعينه إلى شئ آخر لا يعنى العميل؟ هذه التساؤلات ينبغى أن تحدد اجابتها بدقة على مقياس Continuum يوضح درجات الترحيب أو البشاشة أو الاهتمام بحيث يمكن فى النهاية قياس مستوى العلاقات الانسانية فى تعامل البنك مع عملائه. وما ينطبق على لحظة المواجهة الأولى ينطبق أيضا على المراحل التالية إلى أن يغادر العميل البنك.

ويفضل استخدام الملاحظة المنظمة فى التعرف على أسلوب معاملة الرؤساء للمرءوسين ودراسة ظروف العمل فى الإدارات التى تتعامل مع الجمهور مباشرة، لما تتميز به هذه الوسيلة فى تلك الحالة من دقة وموضوعية قد تفتقدهما الوسائل الأخرى التى تلجأ إلى سؤال الرؤساء أو المرءوسين، وما يتضمنه ذلك من احتمالات التحيز أو المبالغة أو عدم الوضوح أو الحذف. وهنا يتطلب أن لا يظهر الباحثون مهمتهم بشكل ملفت للأنظار لكى تتم الملاحظة فى الموقف الطبيعى، إلا إذا كان مجال الملاحظة يتطلب غير ذلك.

وكما تجرى الملاحظة المنظمة فى المواقف الطبيعية بغرض وصف السلوك البشرى، تستخدم أيضا فى المعامل حينما يكون الهدف عزل بعض المتغيرات لدراسة تأثير متغير على آخر بهدف تفسير بعض أنماط السلوك تحت تأثير معين. وأيا ما كان ميدان الملاحظة فمن الضرورى أن لا تطول فترتها بالنسبة للباحث الواحد حتى لا يفقد القدرة على الملاحظة الدقيقة. وينبغى التأكد من وضوح الفئات ووحدات القياس للباحثين وتدريبهم على التنفيذ السليم قبل بدء الملاحظة الفعلية.

(ب) الاستبيان Questionnaire :

الاستبيان هو أداة جمع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم للمبحوثين الذين يقومون بتسجيل اجاباتهم بأنفسهم على هذه الاستمارات. وهنا يتطلب أن تكون الأسئلة محددة فى مفاهيمها تحديدا دقيقا حتى لا تكون هناك فرصة لتأويل السؤال بغير المعنى الذى يريده الباحث، ولذلك يلزم تجربة الاستمارة، وعرضها على عدد من الخبراء لدراسة صياغتها وإضافة التفسيرات التوضيحية للأسئلة التى تتطلب ذلك. كما إنه من الضرورى توجيه خطاب للمبحوث فى صدر الاستمارة Covering Letter، يبين فيه الهدف من البحث، ويوجه فيه الشكر مقدما على استجابته وتعاونه مع جهة

البحث تحقيقا لصالح المجتمع. وليوضع فى الاعتبار أن هذا الخطاب هو البديل عن ذلك العنصر البشرى الحى الذى يواجه المبحوث فى حالة المقابلة الشخصية.

ويعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات لبحوث العلاقات العامة لما يلى:

١- يتيح للأفراد فرصة إبداء آرائهم واتجاهاتهم بموضوعية دون خوف أو مجاملة.

٢- لايحتاج إلى عدد كبير من جامعى البيانات، وهو ما يصعب توفيره فى إدارات العلاقات العامة المتوسطة الحجم أو الصغيرة.

٣- لايحتاج إلى وقت كبير فى جمع البيانات.

٤- لا يسمح للباحثين باضفاء تأثيرهم الشخصى على المبحوثين سواء كان ذلك مقصودا أو عن غير قصد. كما إنه يقضى على احتمال ملء الاستمارات عن طريق بعض جامعى البيانات دون الرجوع إلى المبحوثين.

٥- يعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات عن الموضوعات التى يضفى عليها المجتمع صفة الخصوصية، والتى يعتبر الحديث فيها أمام الغير من الممنوعات أو المحرمات taboos.

٦- يسمح الاستبيان للمبحوث باختيار الوقت الملائم والكافى لدراسة الأسئلة والاجابة عليها بدقة وأمانة، فإذا لم يكن المبحوث راغبا فى الاجابة، فليس أمامه عنصر الحاح بشرى يجعله يدلى بالاجابات كيفما إتفق ليتخلص من هذا الشخص الذى يسأل بأسرع ما يمكن.

وتتلخص عيوب الاستبيان فيما يلي :

١- يشترط لاستخدامه أن يكون مجتمع البحث ممن يجيدون القراءة والكتابة، وهذا الشرط قد لا يتوافر فى بعض المجتمعات بدرجة كافية.

٢- انخفاض نسبة الاستجابة فى مجتمع البحث لعدم اقتناع بعض المبحوثين بأهمية البحث، أو عدم ادراكهم لقيمة البحوث بصفة عامة. وهنا يؤثر على سلامة تمثيل العينة لأن نسبة المبحوثين التى تستجيب للبحث لا تمثل قطاعات المجتمع بالكامل، ومن ثم يصعب تعميم النتائج على مجتمع البحث.

٣- يفتقر الاستبيان إلى عنصر الملاحظة الشخصية من الباحث لتعبيرات المبحوث وطريقة إجابته على أسئلة البحث وما يتضمنه ذلك من:

(أ) التأكد من جدية المبحوث واهتمامه بالإجابة الدقيقة.

(ب) التأكد من صدق المبحوث وكشف محاولات تضليل البحث إذا كانت هناك محاولة لذلك.

(جـ) ضمان الحصول على أكبر نسبة استجابة من العينة بفضل التأثير الشخصى.

(د) التأكد من فهم المبحوثين لأسئلة البحث على النحو المقصود.

(جـ) المقابلة :

تختلف أهمية المقابلة طبقا لمجال البحث الذى تجمع عنه البيانات. ففى بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجها لوجه أمام المبحوث لكى يسجل من تعبيراته وظروفه أكثر من مجرد الكلمات التى ينطق بها. حقيقة أن الباحث مطالب بأن يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة ولكن عليه أيضا أن يسجل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث وانفعالاته والموقف الاجتماعى الذى تتم فيه المقابلة. وتتضح أهمية ذلك بصفة خاصة فى البحوث الاجتماعية ويعرف English H.B. & English, A.C. المقابلة بأنها «محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد

آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها فى بحث علمى أو الاستفادة منها فى التشخيص والعلاج أو التوجيه[١] ».

ويميز سلليتز وزملاؤه بين نوعين رئيسيين من المقابلة [٢]:

١- **المقابلة المقننة:** وفى هذا النوع يلتزم الباحث بتوجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين منعا للتأثير الشخصى للباحثين.

٢- **المقابلة غير المقننة** : وهذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة. فهو يتيح للباحث حرية ومرونة فى إدارة المقابلة بطريقة تسمح بالتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته ودوافعه دراسة متعمقة. وهذه المقابلات مفيدة فى دراسة الحالات الفردية وفى الدراسات الاستطلاعية. كما تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها باحثون على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على فهم الطبيعة البشريةلاستخلاص الدلالات الصحيحة ورؤية جميع الأبعاد التى تتضح من خلال المقابلة.

ولكى تنجح المقابلة فلابد أن يراعى ما يلى:

١- أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التى يتم فيها البحث.

٢- يتم تدريب الباحثين على إجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الاسئلة أو تفسيرها للمبحوثين.

(1) English. H.B. and English a.c. *A. Comprehensive Dictionary of Psychological and psychoanaltical Terms.* P. 123.

(2) Selltiz et al., Op.cit., pp. 309-319.

٣- ينبغى على الباحث أن يراعى الظروف المساعدة لانجاح المقابلة من حيث الوقت والمكان، والسلوك الشخصى، وسرعة التكيف مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة المبحوثين ويحظى بتعاونهم.

ومن دراسة عيوب الاستبيان تتضح مزايا المقابلة. وكذلك الحال بالنسبة لمزايا الاستبيان التى تفتقر إليها المقابلة. ومهما يكن من أمر فاستخدام كل منهما يتوقف على طبيعة المشكلة المراد بحثها، ومجتمع البحث، وحجمه، بالاضافة إلى الامكانات المتاحة. ويعتمد الاستبيان والمقابلة على (استمارة) تتضمن الأسئلة الموجهة إلى المبحوث، وتتشابه استمارة الاستبيان مع استمارة المقابلة فى القواعد العامة لاعدادهما وصياغتهما، ولذلك سوف نتناولهما معا فى حديث واحد.

(د) استمارة الاستقصاء :

لما كان الهدف من أسئلة الاستمارة التعرف على آراء واتجاهات ومعلومات المبحوثين، سواء تمت هذه العملية عن طريق قيام المبحوث بنفسه بملء الاستمارة كما هو الحال فى الاستبيان، أو قيام الباحث بهذه المهمة فى المقابلة. فقد آثرت أن أطلق على هذه الاستمارة تعبير استمارة الاستقصاء وهو فى رأيى التعبير الذى يظلل عملية جمع البيانات والمعلومات أيا كانت صورتها أو أداتها بهدف الاستفادة منها فى بحث علمى. وإن كان ذلك لاينفى تعدد أنواع الاستمارات، ووجود بعض الفوارق بينها طبقا لمجالات الاستخدام المتنوعة.

فاذا كان الباحث قد تمكن من تحديد مشكلته تحديدا واضحا ووضع فروض بحثه. فإن البيانات المراد جمعها سوف تتبلور فى عدد من النقاط يسميها الباحثون بنودا. هذه البنود هى الأساس الأول لإعداد الاستمارة فى صورتها الأولية. ثم تأتى بعد

ذلك المرحلة الثانية لدراسة الاستمارة من الناحية الفنية والمنهجية. وفى المرحلة الثالثة يتم اختبار الاستمارة قبل أن تصل إلى المرحلة الأخيرة وهى إعداد الاستمارة فى صورتها النهائية. وسوف نتناول هذه المراحل الأربع بشئ من التفصيل.

١- إعداد الاستمارة في صورتها الأولية :

يبدأ الباحث فى وضع أسئلة استمارته على ضوء بنود فروضه كما سبق أن أوضحنا. وتتوقف صياغة هذه الأسئلة على العوامل التالية:

(أ) نوع الاستمارة المستخدمة، فإذا كانت استمارة استبيان فإنه يلزم أن تكون الأسئلة واضحة تماما ومدعمة بالتفسيرات أو التوجيهات الضرورية.

(ب) الظروف العامة لمجتمع البحث، كالمستوى التعليمى أو المهنى أو الاقتصادى...إلخ.

(جـ) طريقة تحليل البيانات وتفسيرها. ويتصل بذلك استخدام الأساليب الاحصائية والاستعانة بالحاسب الالكترونى.

(د) طبيعة المشكلة المراد بحثها ويرتبط بذلك استخدام الأسئلة المباشرة أو غير المباشرة، أو الاسئلة المفتوحة أو المغلقة، أو الجمع بين هذه الطرق أو بعضها. فالباحث يلجأ إلى الأسئلة المباشرة عندما يكون الحصول على المعلومات المطلوبة لايتضمن أي نوع من الحرج للمبحوث وأنواع الحرج تختلف طبقا للقيم السائدة فى كل مجتمع، فإذا أدرك الباحث أن هناك احتمالات لحساسية بعض المبحوثين إزاء الأسئلة المباشرة فعليه أن يلجأ إلى صياغة الأسئلة وترتيبها بطريقة تسمح له باستخلاص المعلومات المطلوبة دون إثارة أى نوع من الحساسية لدى المبحوثين.

ولسهولة التحليل تفضل الأسئلة المغلقة عن الأسئلة المفتوحة إذا كانت طبيعة السؤال والبحث بصفة عامة تسمح بذلك. ويقصد بالسؤال المغلق ذلك السؤال الذى يتضمن احتمالات الاجابة المتوقعة، والتى تسمى بالبدائل. والتى يختار من بينها البديل الملائم لإجابة المبحوث.

وينبغي أن تراعي في الاستمارة الأمور التالية :

(أ) أن تتضمن بعض الأسئلة التى تختبر صدق المبحوث فى الاجابة والتى تسمى بأسئلة المراجعة Check questions، والتى تحمل نفس المعنى لبعض الأسئلة الأخرى المتضمنة فى الاستمارة ولكن بعبارات مختلفة.

(ب) تجنب الأسئلة الايحائية والاسئلة التى تحتمل التحيز وعدم الدقة.

(جـ) ألا يحمل السؤال أكثر من فكرة واحدة، وأن تكون هذه الفكرة واضحة ومفهومة.

(د) صياغة الأسئلة فى عبارات تلائم مستوى مجتمع البحث من الناحية التعليمية.

(هـ) تجنب الاسئلة التى تحتاج إلى حسابات معقدة أو التى تتطلب تفكيرا طويلا.

(و) فى حالة تعدد البدائل المحتملة لاجابات أى سؤال، يجب مراعاة عدم التداخل بين هذه البدائل وينبغى أن يكون كل بديل متعلقا باحتمال واحد فقط.

(ز) يجب عدم الالتجاء إلى الأسئلة المفتوحة إلا إذا استدعت متطلبات البحث ذلك، فهى تحتاج إلى جهد كبير فى عملية التحليل، وإن كانت تترك

للمبحوث حرية الاجابة بطريقته الخاصة.بينما تساعد الأسئلة المغلقة على تحديد الاجابات، وتوضيح المقصود من السؤال بالاضافة إلى ميزتها الأساسية فى التحليل.

(ح) بعض الأسئلة تتطلب تحديد فئات للبدائل تسهيلا لعملية التحليل. كفئات السن أو الدخل، ومن الضرورى توحيد المسافات بين الفئات ومراعاة عدم التداخل بين فئة وأخرى. وينبغى فى الوقت نفسه أن تكون الفواصل بين الفئات متناسبة مع أهداف البحث وظروف العينة.

(ط) يجب أن ترتب الأسئلة نفسيا حتى يظل المبحوث على تجاوبه مع الباحث إلى نهاية الاستمارة. ويتعلق بهذا البند توزيع أسئلة البيانات الخاصة فى ثنايا الأسئلة الأخرى، كل فى المكان المناسب له فى سياق الاسئلة بما يحقق التسلسل الطبيعى للحديث إذا كانت طبيعة الموضوع تحتمل ذلك.

(ى) أن تتضمن الاستمارة الأسئلة التى تبين المعرفة بالمشكلة. واتجاهات الأفراد نحوها وسلوكهم إزاءها، يضاف إلى ذلك أسئلة الدوافع للتعرف على أسباب السلوك.

ويمكن للباحث أن يرجع إلى الاستمارات المشابهة لموضوع بحثه للاسترشاد بها وتجنب الأخطاء التى تتضمنها. كما إنه من الضرورى إعداد الجداول التخيلية Ghost tables لتوضيح العلاقات التى يمكن استنتاجها من البيانات. وهذا يساعد الباحث على تحديد البيانات الضرورية للبحث، واضافة الأسئلة التى يحصل بها على هذه البيانات، وحذف الأسئلة التى لاتحقق أية فائدة للبحث.

٢- دراسة الاستمارة من الناحيتين الفنية والمنهجية :

ذكرنا بعض القواعد التى تنبغى مراعاتها فى اعداد الاستمارة، ومنها ترتيب

الاسئلة النفسى، وصياغتها بشكل محدد ومفهوم، بالاضافة إلى تغطيتها للبيانات المطلوبة فى البحث. وهذه الأمور لاينبغى أن يقنع الباحث بقيامه بها وحده، فلابد من الاستعانة بخبير أو أكثر فى مناهج البحث لدراسة هذه الجوانب، والتأكد من توافر أسباب النجاح لها. فلا شك أن تعدد وجهات النظر يساعد على إثراء الاستمارة وسد الثغرات المحتملة والتى قد لا يتنبه إليها واضع الاستمارة نفسه.وكما ينطبق ذلك على الشكل العام للاستمارة ينطبق أيضا على ترتيب الاسئلة وصياغتها، ووضع البدائل المحتملة للاجابات، وتوزيع أسئلة المراجعة وصياغتها بذكاء، حتى لا ينتبه المبحوث إلى وظيفتها الحقيقية فتفقد قيمتها أو تتسبب فى نفور المبحوث وعدم استجابته.

ولا يكفى أن تراجع الاستمارة من الناحية المنهجية فقط اعتمادا على أن الباحث - وهو هنا رجل العلاقات العامة يفهم موضوع بحثه، ويعرف أكثر من غيره المادة العلمية المطلوبة للبحث، فمن الضرورى أن تراجع هذه المادة عن طريق خبير متخصص فى المشكلة المطروحة. وقد تمس المشكلة أكثر من تخصص فيكون من الضرورى الاستعانة بعدد من الخبراء فى هذه التخصصات. أما إذا كانت المشكلة لا تحتاج إلى تخصصات فرعية فينبغى أن يستعين رجل العلاقات العامة بمستشار خارجى فى المهنة للتأكد من قدرة الاستمارة على تغطية مشكلة البحث، وفاعليتها فى استخلاص العلاقات المختلفة بين المتغيرات المطروحة وتفسير هذه الارتباطات تفسيرا دقيقا وكاملا.

٣- اختبار الاستمارة :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الاختبارات يدعو خبراء مناهج البحث إلى تطبيقها على الاستمارة قبل أن تصبح جاهزة لجمع البيانات، وهى اختبارات الصياغة، والثبات، والصدق.

وفيما يلى فكرة مبسطة عن كل منها :

(أ) اختبار الصياغة : هذا الاختبار يعتمد على تجربة الاستمارة على عدد من الأفراد يشبهون فى ظروفهم التعليمية والاجتماعية والمهنية أقرانهم فى مجتمع البحث. والهدف من ذلك التأكد من وضوح الاسئلة وسهولة فهمها، وتعديل بعض العبارات لتلائم لغة الحديث فى مجتمع البحث. كما تساعد هذه التجربة على معرفة العقبات النفسية التى قد تعترض توجيه بعض الاسئلة بطريقة مباشرة، أو وضعها فى سياق مختلف أو ترتيب آخر غير الترتيب الذى وضعت فيه. ويمكن أيضا من خلالها تحديد الوقت المناسب لجمع بيانات الاستمارة، وتقدير الجهد البحثى اللازم لعملية جمع البيانات.

(ب) اختبار الثبات: Reliability الثبات فى البحوث النفسية والاجتماعية معناه الحصول على نفس البيانات باستخدام نفس الوسيلة ونفس المقياس إذا أعيد تطبيق البحث على نفس الأفراد أو الظواهر فى ظل ظروف واحدة أو متشابهة. وبمعنى آخر اأه لو كرر البحث على مجموعة من الأفراد باستخدام عمليات قياس موحدة لكان هناك إتساق فى النتائج باستمرار، ما دامت ظروف البحث واحدة وأدواته لن تتغير حتى ولو تغير القائم بإجراء البحث.

والطريقة الشائعة لاختبار الثبات هى إعادة تطبيق نفس البحث بنفس الطريقة على نسبة معينة من المبحوثين، ثم يحسب معامل الثبات بين نتائج التطبيق فى المرتين، فاذا كان هذا المعامل قويا اعتبرت الأداة ناجحة فى التطبيق. ويحسب هذا المعامل عن طريق معاملات الارتباط أو بحساب نسبة الاتفاق لكل سؤال. وفى حالة عدم حصول السؤال على نسبة ثبات معينة يحددها الباحث مع الخبراء - يسقط

السؤال ويصبح من الضرورى إستبعاده أو البحث عن بديل آخر يحقق الهدف منه ويحصل على نسبة الثبات المطلوبة.

ويختلف تحديد نسبة الثبات باختلاف مجال البحث وطبيعة المشكلة، ففى البحوث النفسية ترتفع هذه النسبة لأن مجالات التغيير فى ظروف المبحوثين ضئيلة. بينما تنخفض نسبة الثبات فى البحوث الاجتماعية وبحوث الرأى العام، لأنها تتعرض لتغيرات كثيرة وقد تكون فى بعض الأحيان سريعة. ولذلك ينصح الخبراء أن لا تقل الفترة بين إجراء الاختبار الأول والثانى عن أسبوع ولا تزيد عن أسبوعين. فحينما تكون الفترة قصيرة يكون من السهل على المبحوث أن يتذكر إجابته الأولى ويدلى بمثلها، بينما قد تتدخل بعض العوامل لتغيير رأى المبحوث إذا طالت الفترة عن أسبوعين.

(جـ) اختبار الصدق Validity المقصود بالصدق أو الصلاحية فى البحوث النفسية أن يقيس السؤال ما وضع لقياسه. فإذا كان الهدف من السؤال هو معرفة رأى جمهور المؤسسة فى مدى ما تتيحه صحيفتهم من فرص متكافئة لكل الآراء المتعارضة، فلا ينبغى أن يوضع السؤال بهذه الطريقة:

هل أنت راض عن أسلوب تحرير الصحيفة؟

فإجابة هذا السؤال لا تقيس حرية الرأى فى الصحيفة. وشتان بين أسلوب التحرير (رغم عدم التحديد فى هذه العبارة) وبين حرية الرأى. ولكى يعرف الباحث قدر الحرية الذى تتيحه الصحيفة لكل الآراء يمكن أن يكون السؤال هكذا:

هل ترى أن الصحيفة تعبر عن كل الآراء بالمؤسسة؟

كما يمكن أن يكون هناك أكثر من سؤال بالمعنى نفسه للتأكد من صدق الاجابة.

ويستعان فى هذا الاختبار بعدد من المحكمين من خبراء البحوث للحكم على مدى صدق أسئلة الاستمارة فى الحصول على البيانات المطلوبة على ضوء أهداف البحث وفروضه وبنوده.

٤- إعداد الاستمارة في صورتها النهائية :

اذا كان من الممكن تشبيه الخطوات السابقة بالعملية التحريرية لأى مطبوع من المطبوعات. فان المرحلة التالية هى إخراج هذا المطبوع من الناحية الشكلية. وتهتم عملية الإخراج بالشكل العام للاستمارة، ونوع الورق المستخدم فى الطباعة، وتنظيم الفراغات التى تسمح بتسجيل الاجابات. وعلى الباحث أن يقوم بمراجعة ترتيب الأسئلة ومضمونها ووضع تعليمات البحث فى المكان المحدد لها مع التأكد من صحة ترقيم الصفحات وعدم تجزئة السؤال بين صفحتين، وغير ذلك من الأمور التى تجنب اللبس أو الارتباك عند ملء الاستمارة. ومن الضرورى أن يخصص مكان فى أعلى الصفحة الأولى لاسم الباحث ورقم الحالة والرقم المسلسل والتاريخ ورمز العينة. كما يلزم الاشارة فى أسفل الصفحة إلى موافقة الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء على إجراء البحث، ورقم القرار الوزارى الخاص بذلك منعا لأى مشكلة قد يتعرض لها الباحثون فى الميدان.

وهناك عملية ضرورية يحسن أن تتم فى هذه المرحلة، وهى ترميز الاستمارة. فعملية الترميز السابقة على الطبع Pre-coding ، تختصر كثيرا من الوقت الذى يبذل بعد إجراء البحث فى ترميز البيانات تمهيدا لتفريغها وتحليلها. كما إنها تتيح قدرا أكبر من الدقة لأن الرمز يكون مطبوعا على خط مستقيم مع الاجابة أو البديل الذى يدلى به المبحوث. ويستطيع الباحث أن يقوم بهذه العملية بنفسه، وإن كان من الأفضل أن يعرضها بعد ذلك على أحد المتخصصين للتأكد من سلامة الترميز.

رابعا - اختيار العينات :

يلجأ الباحثون إلى أسلوب المسح بالعينة حينما تتوافر لديهم بعض المعلومات عن مجتمع البحث بحيث يمكن الاطمئنان إلى سحب عينة ممثلة لهذا المجتمع. فهذه الطريقة توفر كثيرا من الوقت والجهد والنفقات خاصة إذا لم يكن الهدف من الدراسة هو الحصر الشامل لمفردات المجتمع. فالباحثون فى دراسات الرأى العام يقنعون بأسلوب العينات طالما كانت هذه العينات تعبر عن المجتمع المسحوبة منه، لأن عامل السرعة ضرورى جدا فى هذا المجال لملاحقة التطورات السريعة التى يتعرض لها المجتمع. كما أن خبير العلاقات العامة لا يمكنه أن يجمد المشكلة بجميع عناصرها، أو أن يطلب من جماهير المؤسسة الانتظار حتى ينتهى البحث الشامل الذى يقوم به لجميع أفراد المجتمع. وقد أصبح من المحتم تبعا لذلك أن تعتمد بحوث العلاقات العامة فى معظم الأحوال على أسلوب العينات فى دراسة مجتمعات البحث.

ولقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بعلم العينات وأصبح يستخدم فى كثير من المجالات. وقد ساعد على ذلك التطور الكبير الذى حدث فى هذا العلم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. حيث أصبح من الممكن باستخدام الطرق الاحصائية تقدير الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة معين تبعا لأغراض البحث. وكذلك تعددت أنواع العينات لتلائم ظروف الأبحاث المختلفة، وتطورت وسائل تقدير دقة كل منها. وإذا كان من الضرورى لرجل العلاقات العامة أن يلم بفكرة واضحة عن أنواع العينات واستخداماتها إلا أن ذلك لا يتعارض مع الاستعانة بخبير إحصائى فى العينات للتأكد من سلامة اختيار العينة وتقدير الحجم الأمثل لها.

وتنقسم العينات إلى نوعين رئيسيين هما: العينات الاحتمالية التى يتم اختيارها على أساس قانون الاحتمالات حيث لايكون للباحث ولا لعناصر العينة أى

دخل في اختيار أي فرد فيها. والنوع الثاني هو العينات العمدية التي يختارها الباحث عن عمد لأنه يرى أنها تمثل المجتمع بالنسبة لخاصية معينة. وقد يكون التحيز الناتج عن هذا الاختيار العمدى أقل فى هذه الطريقة من التحيز الناتج عن الخطأ العشوائي. وبصفة عامة فإن العينة لابد أن تكون أساسا احتمالية، أما إذا كانت عمدية فلابد من تقديم مبررات كافية لهذا الاختيار من جانب الباحث.

وفيما يلي أهم أنواع العينات التي تستخدم في بحوث العلاقات العامة :

١- العينة العشوائية البسيطة Simple random sample :

وهى الطريقة التى تتساوى فيها احتمالات الاختيار لجميع مفردات المجتمع التى تسحب منه العينة. وتعتبر هذه الطريقة أسهل طرق العينات الاحتمالية وإن لم تكن أكثرها استخداما فى الميادين العملية. والطريقة الأساسية للاختيار العشوائى هى كتابة أسماء المفردات أو أرقامها المسلسلة على بطاقات متشابهة تماما ثم خلط هذه البطاقات ببعضها خلطا جيدا حتى يضيع كل أثر لترتيب موجود، ثم نختار ونحن مغمضو العينين عددا من البطاقات يساوى عدد المفردات المطلوبة[١]. وهناك طرق كثيرة لسحب هذه العينة تقوم جميعها على إعطاء احتمال متساو لجميع مفردات المجتمع لكى تمثل فى العينة.

٢- العينة العشوائية المنتظمة Systematic random sample :

وهى أكثر انتشارا فى الابحاث التطبيقية لقلة تكاليفها وسهولة إجرائها، فضلا عن قلة الاخطاء التى تقع فى اختيار مفرداتها، ويتم اختيار هذه العينة من

(١) أحمد عبادة سرحان، ثابت محمود أحمد، *مقدمة فى العينات*، القاهرة: دار الكتب الجامعية، ١٩٦٤، ص٢٩.

اطـــار[١] Frame يحتوى على مفردات مجتمع البحث. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد مسافة متساوية بين مفردات الاطار. فإذا كان حجم العينة المطلوب مائة مفردة، وكان الاطار الذى ستسحب منه مكونا من ألف مفردة، فان الفاصل بين كل وحدة تختار للعينة هو عشرة. ويحدد الرقم الأول بطريقة عشوائية، حيث تكتب عشر أرقام على عشرة ورقات منفصلة، ثم تقلب الأوراق وتسحب منها واحدة، ولنفرض أنها تحمل رقم (٤) فيكون هذا الرقم ممثلا للمفردة الأولى، وتكون المفردة الثانية هى رقم ١٤. والثالثة ٢٤ حتى رقم ٩٩٤. ويكون الرقم التالى مباشرة (رقم ٥، ١٥، ٢٥، ٩٩٥) ممثلا للمفردة البديلة التى تستخدم فى حالة تعذر اجراء البحث مع المفردة الأصلية لسبب يراه الباحث مقبولا من الناحية العلمية.

وعلى الباحث أن يراعى عند استخدام هذه الطريقة أن لا تكون هناك علاقة دورية بين ترتيب أرقام القائمة كأن تكون للأرقام ٤، ١٤، ٢٤، ٩٩٤ صفة خاصة متميزة عن باقى مفردات البحث مما يجعل العينة غير ممثلة. ولهذا يتحتم على الباحث أن يكون ملما بظروف البحث وطبيعته حتى يتجنب مثل هذا الخطأ[٢].

٣- العينة الطبقية العشوائية Stratified random sample :

تستخدم هذه الطريقة لضمان تمثيل العينة لكل طبقات المجتمع وذلك فى الأحوال التالية:

(أ) للحصول على بيانات ذات دقة محددة مطلوب معرفتها من شرائح متميزة فى مجتمع معين.

---

(١) كشوف السجلات المدنية فى الأقسام أو قوائم العمال فى مصنع معين أو قوائم الطلاب فى كلية معينة.

(٢) المرجع السابق، ص ص ١٦٧ - ١٧١.

(ب) حينما تتباين بعض الخصائص الاجتماعية أو الاقتصادية فى مجتمع محدد يكون من الضرورى معاينة كل قسم متميز على حدة.

(جـ) لضمان تمثيل الوحدات السياسية والادارية فى منظمة معينة.

(د) للحصول على تقدير دقيق لمتوسط كل طبقة عن طريق عينة مأخوذة من هذه الطبقة، وبتوحيد Combine التقديرات للطبقات المختلفة يمكن الحصول على تقدير دقيق للمجتمع كله. وذلك حتى نتجنب تمثيل العينة لفئات الدخل الكبيرة فقط أو العكس إذا كنا بصدد دراسة لمتوسط الدخل فى مجتمع معين[١] .

ولاستخدام هذه الطريقة يقسم مجتمع البحث إلى طبقات ويقدر حجم العينة الكلى اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة. ثم توزع العينة على الطبقات المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن، وهناك عدة طرق لذلك أهمها: التوزيع المتناسبProportional allocation والتوزيع الأمثل Optimum allocation. ففى التوزيع المتناسب يكون توزيع العينة على كل طبقة متناسبا مع عدد الوحدات الكلية لهذه الطبقة. وفى التوزيع الأمثل لا توزع العينة على الطبقات بنسبة ثابتة، بل يختار من كل طبقه عدد يتناسب مع درجة تجانس هذه الطبقة، فنختار عددا صغيرا من الطبقات المتجانسة. وكلما قل التجانس فى طبقة يزيد عدد الوحدات التى نختار منها حتى نستطيع تصغير خطأ المعاينة الذى يزداد احتمال حدوثه بزيادة درجة التشتت.. ويلى ذلك سحب العينة من كل طبقة بنفس الطريقة التى تسحب بها العينة العشوائية المنتظمة[٢] .

---

(١) نفس المرجع السابق، ص ص ٨٣، ٨٤.

(٢) نفس المرجع السابق، ص ص ٩٢ - ٩٣.

٤- العينة المتعددة المراحل Multi stage sample :

عند معاينة مجتمع كبير نادرا ما تستخدم العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية إلا إذا كان هناك اطار جاهز لكى تسحب منه العينة. وحتى لو كان الاطار موجودا فان تكاليف استخراج العينة سوف تكون باهظة، ولذلك يفضل اختيار جزء صغير من المجتمع كمرحلة أولى لاستخراج العينه. ويشترط أن يختار هذا الجزء بطريقة عشوائية، وأن يراعى مدى تمثيله للمجتمع المأخوذ منه. وفى المرحلة الثانية تسحب العينة بطريقة عشوائية أيضا من الجزء الذى اختير. وأحيانا يمر الاختيار بثلاث مراحل عندما يكون حجم المجتمع كبيراً جداً فنختار عينة تمثل الحضر بطريقه عشوائيه ثم نختار من هذه المدينة أحد الأحياء بطريقة عشوائية أيضا، وفى المرحلة الثالثة تسحب العينة من قائمة سكان هذا الحى، على أن يراعى الباحث الظروف الخاصة بالاختيار العشوائى لهذا الجزء بحيث يكون مماثلا فى صفاته العامة - أو الصفة التى تهم البحث بصفة خاصة - لتلك الصفات التى يتميز بها المجتمع ككل.

٥- العينة المزدوجة Double sample :

تتميز العينة الطبقية بالدقة فى قياس متغير ما إذا كان هناك ارتباط بين الطبقات والمتغير الذى يقاس، إلا أنه لامكان استخدام هذه الطريقة يتحتم أن تتوافر لدى الباحث معلومات كاملة عن المجتمع كله لكى يصبح فى إمكانه تقسيم هذا المجتمع إلى طبقات. وقد تكون هذه المعلومات متوفرة وقد لاتكون. وفى الحالة الثانية يمكن الحصول على هذه المعلومات بأخذ عينة كبيرة الحجم قليلة التكاليف ثم تسحب من هذه العينة عينة فرعية لدراسة الخاصية

المطلوبة. فقد يكون مناسبا من الناحية الاقتصادية أن تجمع بعض المعلومات من العينة الكبيرة لاستخدامها فى التقسيم إلى طبقات، ثم تسحب العينة الطبقية الفرعية الصغيرة من العينة الكبيرة لاجراء البحث المطلوب بدقة أكثر وتكاليف أقل. وتسمى هذه الطريقة بالعينة المزدوجة، وتستخدم حينما يكون الكسب فى دقة التقدير الناتج عن التقسيم إلى طبقات يزيد على النقص فى الدقة الناتجة عن حجم العينة الأساسية الكبيرة(١).

٦- العينة العمدية Purposive sample :

قد يتعمد الباحث اختيار إحدى وحدات المجتمع لكى يسحب منها العينة وقد يكون لهذا الاختيار مبرراته، بأن يكون حجم هذا المجتمع كبيرا، ويرى الباحث أن هذه الوحدة طبقا للمعلومات المتوافرة لديه لها نفس الصفات العامة للمجتمع الكبير، وأن الاختيار العشوائى قد لا يأتى بوحدة ممثلة للمجتمع تمثيلا كافيا. وبالتالى يكون خطأ التحيز الناتج عن الاختيار العمدى أقل من خطأ التحيز العشوائى. ويلجأ بعض الباحثين إلى اختيار وحدات معينة من المجتمع لإجراء البحث على عينات منها لأن امكانية تنفيذ البحث فى هذه الوحدات أكثر يسرا من الناحية الاقتصادية أو لأى سبب آخر مقبول من الناحية العلمية، دون أن يكون لهذا السبب أى تأثير على سلامة تمثيل العينة للمجتمع. كما قد تختار إحدى الوحدات عن عمد لغرض علمى بحت، كأن تكون هذه الوحدة لم تشهد أى بحث من قبل، أو لم تتعرض لتأثير متغير معين يراد اختبار تأثيره فى وحدة أخرى، وهكذا توجد بعض الأسباب للاختيار العمدى للوحدة التى تسحب منها العينة بشرط أن لا تكون سببا فى تحيز العينة.

---

(١) نفس المرجع السابق، ص ص ٢٢١ - ٢٢٢.

وقد تكون العينة العمدية حصصية quota sample وتستخدم هذه الطريقة كثيرا فى أبحاث الرأى العام حيث يقسم المجتمع إلى طبقات، ويطلب من الباحثين إجراء عدد معين من المقابلات مع أفراد كل طبقة إلى أن يحصلوا على الحصة المحددة لهذه الطبقة. وفى هذه الطريقة يستخدم الباحث أى معلومات للوصول بسرعة إلى مفردات العينة التى تنطبق عليها مواصفات الطبقات التى يجمع بياناتها. والغرض من هذه الطريقة هو استخدام مزايا التقسيم إلى طبقات ذات مواصفات محددة مع تجنب تكاليف استخراج العينة العشوائية المنتظمة، وكذلك توفير الوقت اللازم لهذه العملية، لأن طبيعة أبحاث الرأى العام تحتاج إلى سرعة التنفيذ فى معظم الأحيان. وينصح دوب Doob بعدم الافراط فى الثقة بنتائج الأبحاث التى تعتمد أساسا على عينات حصصية لما قد تتضمنه من تمثيل متحيز لأفراد المجتمع وبصفة خاصة فى التنبؤ بنتائج الانتخابات(١).

خامساً - اختيار الباحثين وتدريبهم :

قلما يذكر أساتذة البحث هذه المرحلة كخطوة متميزة من خطوات البحث المسحى، وبعضهم يكتفى بالاشارة السريعة إليها، ربما عن افتراض بأنها بديهية من بديهيات البحث. ورغم إنها كذلك إلى حد كبير إلا إننى أعتقد انها تستحق وقفة خاصة للتأكيد عليها وبلورة بعض النقاط الهامة فيها. فلو فرضنا أن الباحث قد حدد مشكلة بحثه بدقة، ووضع فروضه على أساس علمى، ثم اختار الأداة الصحيحة لجمع البيانات، واختار عينات البحث على أساس سليم، ثم وزع استمارات البحث على عدد من جامعى البيانات لتنفيذ هذه المهمة دون التأكد من قدرتهم على التنفيذ

(1) Doob L. , op. Cit., p. 112.

الدقيق، فإن هذه الجهود كلها قد تضيع هباءً إذا تصدى للعمل الميدانى من يفتقدون الاستعداد الكافى له.

وهناك صفات أساسية لابد أن تتوافر فى الباحثين الميدانيين الذين يطلق عليهم أحيانا اسم جامعى البيانات، وهى تسمية قد تجعل مهمتهم تبدو أبسط كثيرا مما يتطلبه البحث. لأن هذه المهمة فى الحقيقة لا تقتصر على تسجيل البيانات كما ينطق بها المبحوث، ولكنها تتطلب فهم ما يدلى به المبحوث من أقوال، والتأكد من صحة هذه الأقوال، واستيعاب الظروف المحيطة به، وتسجيل ما يعتقد الباحث أنه ذا دلالة بالنسبة لأقوال المبحوث أو لهدف البحث، وذلك فى المكان المخصص لملاحظات الباحث. وفيما يلى أهم القواعد التى ينبغى مراعاتها فى اختيار هؤلاء الباحثين :

١- أن تكون خلفية الباحث العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث، فهذا يساعده على فهم مشكلة البحث، وتسجيل الملاحظات الدقيقة.

٢- أن يكون ذا قدرة على خلق جو من الألفة بينه وبين المبحوثين لكى يحظى بثقتهم وتعاونهم. ويفضل أن يكون هذا الباحث معروفا لمجتمع البحث لازالة عوامل الشك والريبة التى تظهر إزاء الشخص الغريب عن المجتمع. وكثيرا ما يلجأ الباحثون إلى الاستعانة ببعض أبناء القرى التى يتم فيها البحث، وذلك فى مجال الأبحاث التى تجرى فى الريف لادخال الطمأنينة على المبحوثين وضمان أكبر قدر من الاستجابة الصادقة.

٣- أن يكون معروفا عنه التفانى فى العمل العلمى، والاخلاص به، والمثابرة عليه، فمن المعروف أن بعض جامعى البيانات لا يتمتعون بالأمانة العلمية. ولا يكلفون أنفسهم جهد مقابلة المبحوثين، ويملأون بيانات استمارة المقابلة أو الملاحظة بما يوحى به خيالهم وتوقعاتهم. حقيقة أن المراجعة الميدانية قد تكشف

هذا الزيف، ولكنه من الأسلم مراعاة العنصر الاخلاقى فى القائمين بجمع البيانات قبل بداية العمل ومتابعتهم بعد ذلك.

وبعد اختيار الباحثين على ضوء الأسس السابقة لابد من تنظيم لقاءات بينهم وبين المشرف على البحث لتوضيح أهدافه، والتأكد من وضوح الأسئلة التى تتضمنها الاستمارة. وفى هذه اللقاءات أيضا يقوم المشرف على البحث بالرد على استفسارات الباحثين. وشرح إجراءات العمل الميدانى لهم، وبيان كيفية الاتصال بغرفة عمليات البحث عند مواجهة إحدى المشكلات المستعصية عليهم. وينبغى أن يقسم الباحثون إلى مجموعات بالتناوب يقوم فيها كل واحد بدور الباحث مرة والمبحوث مرة أخرى كاختبار عملى أولى للتأكد من فهم الباحثين للاستمارة، وقدرتهم على توجيه الأسئلة.

سادساً - جمع البيانات :

تتفاوت درجة البساطة والتعقيد فى هذه المرحلة بتفاوت حجم البحث وإتساع ميدانه ففى الأبحاث التى تجرى داخل منظمة صغيرة الحجم، محدودة الجماهير، تكون السيطرة على الباحثين وتوجيههم ومراقبتهم أكثر يسرا عما إذا كان الحال غير ذلك. بل إن بعض الأبحاث يقوم بها فرد واحد إبتداء من تحديد المشكلة، ووضع الفروض، وتصميم أداة البحث، واختيار العينات، إلى جمع البيانات وتفريغها وتحليلها وتفسيرها بينما تتطلب بعض الأبحاث التى تجرى على نطاق واسع، وفى مدى زمنى محدد، تواجد بعض أفراد هيئة البحث فى مكان تتوافر فيه وسائل الاتصال السريعة بالباحثين الميدانيين لمواجهة أى أحداث طارئة، ولاحكام السيطرة على ما يجرى فى ميدان البحث.

ومن الضرورى أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات، وأن توضع تحت

تصرف الباحثين كل الامكانات الضرورية لتسهيل مهمتهم، بما فى ذلك الانتقال والمبيت. كما ينبغى أن يبقى عدد من الباحثين كاحتياطى يحل محل الباحث الأصلى إذا استدعى الأمر. ويمكن الاستعانة بهذا الاحتياطى كمساعد لهيئة البحث فى غرفة العمليات. ويجب أن يخصص بعض أفراد هيئة البحث للاشراف الميدانى على عملية جمع البيانات والتأكد من سلامة عمل الباحثين وأمانتهم، وتأمين انتقال الاستمارات إلى غرفة عمليات البحث.

وينبغى أن يكون توقيت جمع البيانات متلائما مع ظروف البيئة التى يجرى فيها البحث، وأن نضمن تواجد أكبر عدد من الأفراد المختارين فى العينة، وبحيث تسمح ظروف هؤلاء الأفراد بالاستجابة للبحث. كما إنه من الضرورى دراسة أنسب الأماكن لجمع البيانات من المبحوثين، وهذا يختلف من بيئة إلى أخرى، ومن جمهور إلى آخر. ففى بعض الحالات يكون مكان العمل مناسبا لجمع البيانات، وفى حالات أخرى يفضل اختيار مكان يتردد عليه أفراد العينة ويكون صالحا من الناحية العلمية لاجراء المقابلة وقد يستلزم الأمر المرور على منازل أفراد العينة، خاصة إذا كانت الدراسة، تشمل ربات البيوت.

كما يلزم فى بعض المجتمعات أن يكون الباحثون من نفس جمهور البحث. ويتضح هذا فى المجتمعات التى لا تسمح تقاليدها بتبادل الحديث بين إحدى نساء الأسرة وشخص غريب عنها، فمن المعروف أن أبحاث العلاقات العامة كما توجه إلى الجمهور الداخلى بالمؤسسة، توجه أيضاً إلى جماهير المؤسسة الخارجية التى تختلف باختلاف طبيعة أنشطة المؤسسة وهذه الجماهير قد تنتشر فى عدة مدن أو أقاليم، وأحيانا على مستوى الدولة كلها، وأحيانا أخرى على مستوى عدة دول كما هو الحال فى الشركات والمؤسسات والهيئات الدولية.

سابعاً - المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها :

يمكن أن تبدأ المراجعة المكتبية بعد انتهاء جمع المعلومات مباشرة كما يمكن أن تراجع الاستمارات التى تصل إلى غرفة عمليات البحث أولا بأول إذا كان هناك عدد كاف من الباحثين لاتمام هذه العملية. ومن مزايا المراجعة المبكرة التى تصاحب مرحلة جمع البيانات التنبيه إلى أى أخطاء عامة وإمكان تداركها أثناء العمل الميدانى. فقد تؤدى هذه المراجعة إلى اكتشاف تناقضات فى اجابات بعض المبحوثين أو عدم اكتمال هذه الاجابات. وإذا لم يكن الباحث الذى قام بملء الاستمارة هو مصدر هذه التناقضات فينبغى إعادة سؤال المبحوثين من جديد لمعرفة أسباب التناقض أو استكمال البيانات الناقصة.

تبقى بعد ذلك خطوة أخيرة قبل تفريغ البيانات تتعلق بالأسئلة المفتوحة إذا كانت الاستمارة تضم هذا النوع من الأسئلة. فى هذه الحالة يقوم الباحث بأخذ عينة من الاستمارات لاتقل عن ١٠٪ لدراسة الصفات المشتركة فى إجابات هذه الاسئلة ويقوم بوضع فئات لتصنيف هذه الاجابات وترميزها لامكان تفريغها بعد ذلك ضمن الخطة الموضوعة لتفريغ الاستمارة.

وتنتقل الاستمارات بعد إنتهاء المراجعة المكتبية، وتصنيف بيانات الأسئلة المفتوحة إلى تصنيف البيانات وتحليلها، فيجب أن تعد كشوف التفريغ بحيث تسمح باستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة، بالاضافة إلى القياس الكمى للبيانات.

وينبغى أن توضع خطة التحليل على أساس الفروض التى وضعها الباحث للحصول على الاجابات الرئيسية للاسئلة المثارة، فتحدد العلاقات الارتباطية المطلوب استخراجها من البيانات، والمعاملات الاحصائية الملائمة لتحديد

هذه العلاقات. كما إنه من الضرورى أن تراعى فى تصنيف البيانات الشروط التالية:

١- أن يكون التصنيف مفصلا، أى أن يحتوى على عدة خطوات تبدأ بفئات عامة عريضة ثم تتفرع إلى فئات أكثر تخصيصا وتحديدا.

٢- أن لا تسمح فئات التصنيف بوضع متغير واحد تحت فئتين فى وقت واحد إلا إذا كانت إحداهما فئة عامة. وفى هذه الحالة ينبغى عدم الخلط بين الفئات العامة والفئات الخاصة فى القياس أو التحليل حتي لايفقد التحليل الأساس المنطقى الذى يقوم عليه.

٣- أن تنعكس الفروض التى وضعها الباحث بالاضافة إلى النظريات العلمية الثابتة على فئات التصنيف بحيث تغطى هذه الفئات المتغيرات الأساسية للظاهرة موضوع البحث.

٤- أن تتفق فئات التصنيف مع الاطار الدلالى للمبحوثين كما تعكسه البيانات الواردة فى الاستمارة وطبقا للمفاهيم المحددة فى البحث.

وينبغى أن توزن البيانات بدقة لكى يمكن إبراز النتائج الهامة وتأكيدها عند كتابة التقرير. كما يراعى عدم الاكتفاء بالجداول البسيطة أو العامة عند عرض البيانات، فلابد من إفراد مزيد من الجداول التفصيلية للبيانات التى تحتاج إلى ذلك بالاضافة إلى عرض العلاقات بين المتغيرات المختلفة فى جداول مركبة.

ثامناً - تفسير البيانات :

التفسير هو الغاية التى يسعى إليها أى علم من العلوم، وهو الهدف الأساسى

للبحوث المتقدمة. فلا يكفى أن يعتمد الباحث على العمليات الاحصائية البسيطة أو المعقدة لتحديد نتائج بحثه، وإنما ينبغى أن تفسر هذه النتائج على ضوء الظروف البيئية أو النفسية التى ترتبط بها لكى تضفى عليها المعنى الاجتماعى أو النفسى الحقيقى الذى قد يتفق مع النتائج الاحصائية أو يكشف أى تحيز أو تضليل فيها.

وسائل أخرى لجمع المعلومات :

إذا كان البحث الميدانى كوسيلة لجمع المعلومات يحتاج إلى كل هذه الجهود التى سبق توضيحها، والتى قد لا تتوافر إمكاناتها باستمرار لكثير من المؤسسات، فإن العلاقات العامة لاتعدم بعض الوسائل البسيطة التقليدية للتعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها، وهى فى نفس الوقت أساسية إلى جانب البحث الميدانى، وضرورية فى مجال العمل اليومى، وفيما يلى أهم هذه الوسائل.

١- **صندوق الشكاوى والاقتراحات :** تلجأ بعض المؤسسات إلى هذه الوسيلة لضمان وصول الاقتراحات أولا بأول إلى الإدارة، والتعرف على المشكلات التى يعانى منها الأفراد حتى يمكن الوصول إلى حل لها فى الوقت المناسب وقبل أن تتضخم وتتحول إلى مشكلات عامة قد يكون لها تأثير ضار على سمعة المؤسسة. وينبغى فى حالة الأخذ بهذه الوسيلة أن توضع الصناديق فى أماكن ظاهرة، وأن تفتح كل يوم. كما إنه من الضرورى أن تحظى الشكاوى والاقتراحات بعناية الإدارة واهتمامها. ويختص رجال العلاقات العامة بتوزيع هذه الشكاوى على جهات الاختصاص، ومتابعة نتائجها، وإرسال هذه النتائج إلى أصحابها، أو الاطمئنان إلى وصولها اليهم فى أقرب وقت.

٢- **سياسة الباب المفتوح :** يغلق بعض المسئولين أبوابهم أمام الجمهور، ويكتفون بمراجعة التقارير التى تصل إليهم عن طريق - مرؤوسيهم. بينما يترك البعض

الآخر أبوابهم مفتوحة أمام أى فرد ليسمعوا بأنفسهم ويشاهدوا أحوال العاملين بالمؤسسة، أو العملاء الذين يترددون عليها. ولتنظيم هذه الوسيلة يخصص بعض المسئولين أوقاتا محددة للقاء أفراد كل جمهور وحل مشكلاتهم أو الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم. وهذه هى الإدارة الحاضرة التى تقف باستمرار على آراء واتجاهات الجماهير بعكس الإدارة الغائبة التى لاتسمع ولا ترى.

٣- **اشتراك العاملين فى الادارة:** اذا كان العاملون بأى مؤسسة ممثلين فى مجلس إدارتها وفى اللجان التى تختص بدراسة المسائل المتعلقة بهم، فإن ذلك يتيح الفرصة لسماع صوتهم، ومراعاة أن تتفق القرارات والسياسات التى تصدر عن الإدارة مع مصالح هذا القطاع العريض من الجمهور الداخلى. وبالتالى يمكن تجنب أسباب الصراع الناتجة عن عدم التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين بها.

٤- **إشراك العاملين فى تحرير المطبوعات الخاصة بالمؤسسة:** فمن خلال هذه المطبوعات أو صحف الحائط يعبر العاملون عن آرائهم واتجاهاتهم. ومن الضرورى أن تتاح الفرصة لجميع الآراء مع تحقيق أقصى قدر من المساواة فى عرض هذه الآراء أو إبرازها.

٥- **نظام المرشدين :** تستخدم بعض المؤسسات المرشد أو الاخصائى الاجتماعى لدراسة مشاكل العاملين وتقديم العون لهم فى حلها. كما يقوم الاخصائى بتقديم تقارير إلى الإدارة عن المشكلات التى تعترض العمال. ويرفع ما يراه من توصيات لعلاجها أو التغلب عليها.

٦- **الندوات والاجتماعات العامة :** عادة ما يسيطر جو الحوار المفتوح على الندوات

والاجتماعات العامة. وهذه هى مسئولية الإدارة لكى تقف على الاتجاهات الحقيقية نحو المؤسسة. وينبغى أن ينصت العاملون بالعلاقات العامة جيدا لكل ما يقال حتى يتمكنوا من تقدير درجة الرضا والتأييد الذى تلقاه سياسة المؤسسة من جماهيرها.

٧- **تحليل وسائل الإعلام:** من أهم المسئوليات اليومية الملقاة على عاتق رجال العلاقات العامة بأى مؤسسة من المؤسسات جمع ما ينشر أو يذاع عن المؤسسة فى وسائل الإعلام المختلفة، ودراسته للتعرف على الاتجاهات المؤيدة والمعارضة. وينبغى أن يقدم تقرير بذلك إلى الإدارة التى قد تعدل بعض السياسات إذا كانت المعارضة على حق، أو تدافع عن سياستها إذا كانت ترى ذلك. وربما تلتزم الصمت اذا أدركت أنها تواجه حملة كيدية لإثارة الغبار حولها. وقد يكون من المناسب الرد على هذه الحملة بطرق غير مباشرة لتجنب المساهمة فى إثارة هذا الغبار الذى قد لا يفيد المؤسسة. ومن الطبيعى أن تشارك إدارة العلاقات العامة فى التخطيط لمواجهة هذه الحملات وإضعاف تأثيرها بقدر المستطاع.

تنظيم المعلومات :

أصبحت عملية الحصول على المعلومات وترتيبها وتنظيمها من المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة الحديثة. فهناك مصادر كثيرة للحصول على المعلومات كالنشرات الحكومية والتجارية والتقارير الصناعية والعلمية ووسائل الإعلام العامة والخاصة، بالاضافة إلى السجلات الخاصة بالمؤسسة، وغير ذلك من المصادر المتعددة ولما كان من العسير الاحتفاظ بكل المعلومات التى ترد فى هذه المصادر، فإنه من الضرورى وضع خطة لما يجب أن يحفظ منها، وإعداد ملفات تنظم فيها المعلومات

بأسلوب علمي. ويجب أن تكون هذه الخطة مرنة بحيث تسمح بإضافة الملفات للمعلومات التي تثبت أهميتها وضرورتها للمؤسسة. وقد يكون من الضروري الاستعانة بخبير متخصص في تنظيم المعلومات إذا كان حجم إدارة العلاقات العامة يتطلب ذلك.

وقد تزايد إهتمام إدارة العلاقات العامة بإنشاء مكتبة خاصة تابعة للإدارة تحتوى على أهم الكتب المتصلة بنشاط المؤسسة، وتضم كافة التقارير والاحصاءات والمطبوعات التي تصدر عنها. كما تحتوي على التقارير التي تصدر عن المؤسسات المماثلة أو المنافسة[١]. فمن المعروف أن إدارة العلاقات بأي مؤسسة من المؤسسات مسئولة عن إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وفي وقت قصير جدا. كما إنها تحتاج إلى البيانات الأساسية التي تستخدم في إعداد خطب المسئولين وفي التقارير الخاصة، والنشرات والإعلانات الإعلامية.

ويشير الواقع العملي اليومي في أي مؤسسة من المؤسسات إلى تنوع المعلومات التي تطلب بصفة مستمرة، ومن الضروري أي تقدم هذه المعلومات لرجال الصحافة أو الاذاعة أو التليفزيون أو كبار المسئولين بالمؤسسة دون تأخير. وفي حالة الأزمات أو المشكلات الطارئة تظهر الحاجة إلى معلومات قد لا توجد بالإدارة، وهذا يتطلب أن يكون لدى العاملين بقسم المعلومات القدرة على توقع البيانات المطلوبة وتجهيزها في أسرع وقت حتى لاتقف الإدارة عاجزة عن إمداد المسئولين أو وسائل الإعلام بالمعلومات. ولذلك يتحتم أن تعطى لهذا القسم الصلاحيات الكاملة لجمع البيانات الدقيقة الخاصة بالإدارات الفرعية بالمؤسسة. وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل معظم الشركات والمؤسسات الأمريكية تضع أحد نواب الرئيس بها على رأس إدارة

---

(1) Cutlip and Center, op. cit., pp. 198 - 199.

العلاقات العامة حتي ولو كان حجم هذه الإدارة صغيرا، لأن ذلك يسهل للإدارة الحصول على كافة البيانات من جميع إدارات وأقسام المؤسسة دون التعرض لمضايقات الرئاسات الصغرى التى قد تكون فى وضع وظيفى أعلى من مدير ادارة العلاقات العامة أو فى مستواه. كما أنه يسمح للإدارة أن تنفذ خطتها فى كسب ثقة وتأييد جماهير المؤسسة من خلال الإدارات الفرعية للمؤسسة.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجى للعلاقات العامة

بعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا من خلال المعلومات التى جمعت، والبحوث التى أجريت يصبح لدى رجال العلاقات العامة الأساس الذى يبنى عليه أنشطتهم فى ضوء الامكانات المتاحة لتحقيق أهداف معينة. لهذا نستطيع أن نقول أن التخطيط وهو الخطوة الثانية فى عملية العلاقات العامة - هو ذلك النشاط العقلى الإرادى الذى يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة فى فترة زمنية محددة. ومن هذا نتبين أن المتغيرات الأساسية التى تحكم عملية التخطيط هي: الأغراض أو الأهداف، والموارد أو الامكانات، والوقت المتاح للتنفيذ أو المحدد له.

ويحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية :

١- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

٢- كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

٣- التأكيد علي الجانب الايجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.

٤- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلي اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ[١].

---

(1) Ibid., P. 214.

٥- تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الاعلام المتاحة فى الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

ورغم هذه المزايا التى يحققها التخطيط فان هناك بعض العقبات التى تحول دون تمسك بعض المؤسسات بهذه الوظيفة الأساسية فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة. وتبدو هذه العقبات بصفة أساسية فى العناصر التالية:

١- عدم اعتراف الإدارة فى بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

٢- افتقار إدارات العلاقات العامة فى بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها، والتى تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وطاقات معينة في مدى زمني محدد.

٣- شعور بعض رجال العلاقات العامة بافتقارهم إلى الوقت، الذى يضيع تحت ضغط العمل اليومى بمشكلاته المتجددة.

٤- الإحباط الذى يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المؤسسة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية.

٥- نظرة بعض رجال العلاقات العامة للنشر باعتباره الهدف النهائى والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة بالمؤسسة.

٦- عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة فى كثير من المجتمعات، ومن بينها مصر، بدعوى «ترشيد الانفاق» أو تخفيض المصروفات، ودون إدراك لدور العلاقات العامة بمفهومها الصحيح فى ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج.

التخطيط الاستراتيجي :

يشمل التفكير الاستراتيجي التنبوء بالحالة المرغوب فيها مستقبلاً وتحديد القوى الفعالة التى تساعد فى تحقيق هذا الوضع المستقبلى التى قد تحول دون تحقيق هذا الوضع ، والمنظمات التى لاتعتمد على عملية التفكير الاستراتيجية تواجه صعوبات عديدهتومشكلات مثل سوء الفهم عن المنظمة ونشاطها و قد يحدث ما هو أسوأ من ذلك حين توجه برامج إلى جماهير غير مستهدفة وتتجاهل الجماهير الأكثر فاعلية فى التأثير على نشاط المنظمة[١].

وتسعى إدارات العلاقات العامة إلى التكامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي لتتسق مع خطط المنظمة الاستراتيجية أى إنها تستوعب الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ثم تعيد تشكيلها فى اطار العلاقات العامة .وبمعنى آخر فإذا كان التخطيط الاستراتيجى هو تحديد الاغراض والاهداف الطويلة الأجل للمنظمة ككل ، وتبنى الاساليب التى تحقق هذه الاهداف ، وتوفير الموارد اللازمة لذلك ، فإن العلاقات العامة كجزء من هذه المنظمة عليها أن تضع تفكيرا استراتيجيا يتناسب مع الأغراض العامة للمنظمة تحقق تلك الأغراض البعيدة فى ظل بيئة تتسم بالتغير.

فقبل تنظيم أنشطة العلاقات العامة فإن أهدافها واستراتيجيتها يجب أن توضع بدقة وبكل وضوح فى ضوء البنية الاجتماعية التى تعمل خلالها المنظمة وهذه بدورها يمكنها خلق أهداف تفيد المنظمة ومن ثم تأتى أعمال العلاقات العامة بعد ذلك أكثر فعالية.

ويوضح الشكل التالى طبيعة التخطيط الاستراتيجيى فى إدارة العلاقات العامة:

---

(1) Cutlip, Scott, Allen Center & Glen Broom, Op. Cit., p. 345.

البيئـــــــة

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامه بها .

بنية العلاقات العامه فى المنظمة .

شكل رقم (٨)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة[١]

وقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجى فى ظل المفاهيم الحديثة مثل الادارة بالاهداف Management By Objectives (MBO) والادارة بالاهداف والنتائج Management by Objectives & Results.(MOR)

وتقوم فلسفة الإدارة بالاهداف على منطق المسئولية المشتركة بين الإدارة (متمثلة فى المدير) والمرؤسين ويتبع ذلك أن العملية الإدارية هى عملية مشتركة بين الرؤساء والمرؤسين فى كل وحدات المنظمة وأن مستلزمات هذه العملية تتبلور فى تحديد الأهداف جماعياً على ضوء الامكانيات المتاحة أو التى يمكن توفيرها وتنفيذ هذه الاهداف ومتابعة وتقويم النتائج. على أن هذه الفلسفة لاتزال محدودة التطبيق فى منظمات الاعمال .وليس بامكان كل المنظمات تجاوز متطلباتها حتى يمكن اتباعها دون صعوبات أو عوائق اذ ان هناك مستلزمات لتطبيقاأسلوب الإدارة بالأهداف حيث تستلزم الخطوات التطبيقية لهذا الاسلوب الإدارى إتباع مايلى :

---

(1) Seitel, Fraser: *The Practice of Public Relations,* 2nd ed., Columbus: Bell & Howell Company, 1984, p. 50.

١- تحديد الهدف العام الرئيسى للمنظمة والأهداف الثانوية الطويلة الأجل .

٢- تحديد الأهداف القصيره الأجل وتوزيعها على الأقسام المختصة بالتنفيذ .

٣- تحديد الهيكل التنظيمى والعلاقات بين الأقسام والإدارات تمهيداً لتحديد مسئوليات التنفيذ .

٤- تشكيل فرق العمل داخل الاقسام التى ستتولى وضع التفاصيل وخطوات التنفيذ.

٥- تحديد معايير الأداء والإنتاج .

٦- تحديد وسائل الرقابة والاتصال بين المستويات الادارية .

٧- وأخيراً عقد الاجتماعات الدورية بين المسئولين الاداريين لتقويم الأعمال والانتاج التى حققتها الاقسام والمنظمة ككل .

ومن أجل الحصول على نتائج أفضل من التخطيط فقد ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة فى مجال التخطيط مثل Outside-in Planning وينطلق مبدأ التخطيط الموجه من الخارج من المنطق الذى يرى أن استمرار بقاء المنظمة أو ازدهارها فى المستقبل إنما يعتمد على مدى تفاعلها وتأثرها بالظروف البيئية الخارجية ومن ثم فإن على الإدارة أن تعى تأثير هذه العوامل البيئية وتقوم بدراستها وتحليلها وتحليل تأثيرها على نشاطات المنظمة قبل البدء الفعلى فى إعداد خططها للمستقبل .

وهو ما يعظم اهمية التخطيط للعلاقات العامة بشكل أساسى على المستوى الاستراتيجى .خاصة إذا نظرنا إلى العلاقات العامة من منظور التعامل مع وسائل الاعلام التى قد ازدادت تشعباً وتعقداً وأضحى الاستفادة منها مستحيلا مالم يكن لدى القائمين عليها معلومات عنها ولديهم الخبرة بها وهذا يقتضى بطبيعة الحال تخطيطاً جيداً للاستفادة من هذه الوسائل فى نشر المعلومات على الجماهير .

المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجى :

ويمكن القول أن هناك أربع مكونات أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة هى :

١- الاسباب .

٢- الاهداف .

٣- الوسائل .

٤- التكاليف .

أولاً : أسباب الخطة :

وهى تتعلق بموقف تسعى نحو تغييره أو تحسينه فقد ترى المنظمة أن مبيعاتها منخفضة أوأن هناك حملات مغرضة تستهدف النيل من الصورة الذهنية لها ، أو أن هناك مفاهيم خاطئة تتعلق بصورة المنظمة .ومن هنا يكون جلياً المبرر أو الهدف الجوهرى لوجود الخطة .

ثانياً : أهداف أو أغراض الخطة :

لاخلاف على أن الاهداف من أهم مكونات الخطة فلا نجاح بدون أهداف مكتوبة وقد يكون للخطة هدف أحادى أو تكون ذات أهداف متعددة ولابد أن يتوفر فى الهدف مجموعة شروط مثل الوضوح وإمكانية التحقق وعدم التنافى مع الأخلاق والأعراف السائدة فى المجتمع

ثالثاً : الوسائل :

ويقصد بها طرق تحقيق الاهداف ويتضمن ذلك اربع مكونات فرعية هى :

* إلى من تصل ؟
* كيف تصل ؟
* ماذا تقول ؟
* متى تقول ؟

رابعاً : النفقــات :

وتتبع أهميـة هذا المكون من أنه هو المسئول عن وضع الأهداف موضع التنفيـذ وهذا ما يجعل وجود ميزانية مستقلة لإدارة العلاقات العامة أمر مهم ولتسهيل تنفيذ الخطة[1].

وإذا كانت المكونات الأربع السابقة هى الركائز الاساسية فى اى نموذج من نماذج التخطيط للعلاقات العامة فى تكوين نماذج التخطيط للعلاقات العامة يكون على مستويين :

١- المستوى التكوينى للنموذج .

٢- المستوى الترتيبى للنموذج .

فنجد أن كلا من Aager & Aller قدما تسع خطوات اساسية :

١- تحديد أهداف الاتصال .

---

(1) Nolte, Lawrence, Fundamentals of P.R Professional Guidelines Concepts and Integration, 2nd ed, New York: Pergaman Press Inc., 1978, 311 - 316 .

٢- تحديد الجماهير النوعية المطلوب الوصول إليها .

٣- تصور أهداف الجمهور .

٤- اختيار وسائل الاعلام .

٥- تصور أهداف حارس البوابة فى وسائل الاعلام .

٦- تحديد مصادر المعلومات المتاحة .

٧- اختيار استراتيجيات الاتصال .

٨- تحديد بنية الرسالة من حيث التأثير (تغيير اتجاه ..سلوك)

٩- التأثير غير اللفظى لعناصر الرسالة من حيث الاستعانة بالصور والرسوم .

وذلك فى اطار التخطيط بالأهداف لإدارة العلاقات العامة[١] فى حين نرى Cutlipيضع تصورا رباعيا لعملية التخطيط الاستراتيجى للعلاقات العامة هو :

(أ) تعريف المشكلة أو تحليل الموقف وتشمل :

١ - تحديد المشكلة .

٢ - تحليل الموقف .

وذلك من خلال التعرف على العوامل السلبية والايجابية والقوى المؤثرة على الموقف الحالى والمستقبلى للمنظمة .

(ب) التخطيط والبرمجة ويشمل :

١ - تحديد الاهداف .

(1) Wilcox, Dennis; Phillip Ault & Warren Agee, Public Relations: Strategies & Tactics, 3rd ed., New York: Harper Collins Publishers Inc., 1992.

٢- تحديد الجمهور .

٣- تحديد الاهداف الفرعية المتعلقة بكل نوعية من الجمهور .

(جـ) تنفيذ الخطة

١- تحديد استراتيجيات العمل .

٢- تحديد استراتيجيات الاتصال .

٣- تحديد المسئوليات وتكتيكات الاتصال .

(د) تقييم البرنامج

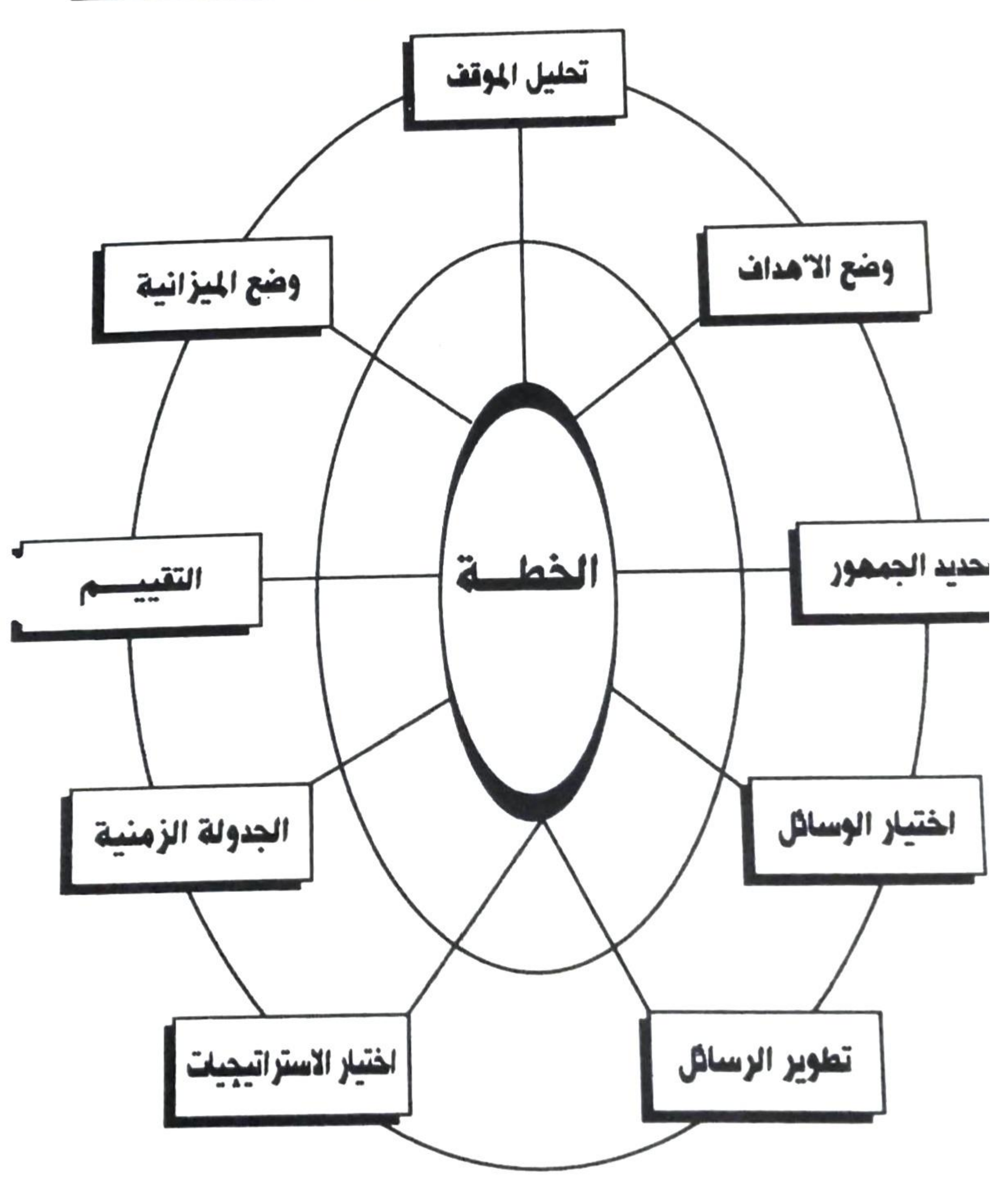
١- قياس المخرجات فى ضوء الاهداف

٢- كتابة التقارير(١) .

نماذج التخطيط الاستراتيجى :

وقد طرح Bill Cantor نموذجين للتخطيط للعلاقات العامة: الأول أطلق عليه نموذج التخطيط الدائرى ويوضح الشكل التالى ذلك:

(1) Cutlip, Scott; Allen Center & Glen Broom , **Op. Cit.,** p 359 .



شكل رقم (٩)

نموذج التخطيط الدائري

فى العلاقات العامة

ولقد بسط Cantor النموذج فى ست أسئلة :

1. Why am I communicating ?

2. Who do I want to Reach ?

3. Where will I Communicate the message ?

4. What do I want to say ?

5. How will I say it ?

6. When will I communicate ?

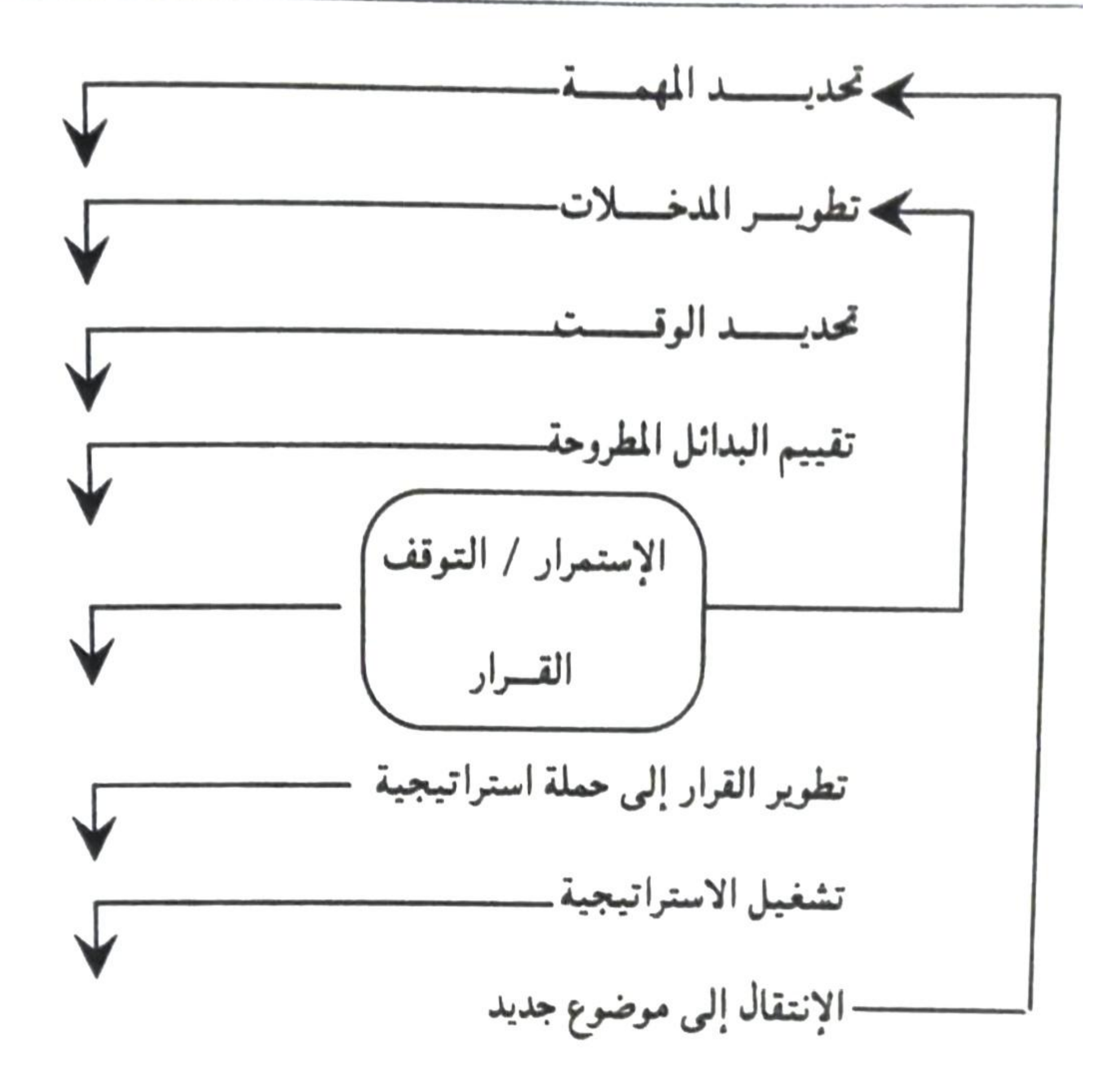
وسؤالين اضافيين

1- Measurment Should follow the Time table ?

2. Budget should be added at end ?

هنا بالاضافة إلى قاعدة البيانات الأولية التى يفترض أنها أساس للمنظمة كلها والتى تعرف بتحليل الموقف .

ويحاول المؤلف أن يؤكد مفهوم العملية فى التخطيط فيطرح تصور آخر قريبا من السابق فى محاولة لتوضح مراحل التخطيط يمكن توضيحه من خلال الشكل التالى:



شكل رقم (١٤)

نموذج التخطيط عند Cantor

والنموذج السابق مبنى على نفس طريقة برامج الكمبيوتر البسيطة ويركز بشكل اساسى على مفهوم استمرارية التخطيط(١).

إلا أن النموذجين السابقين يأخذان طابع البساطة فأحدهما له الطابع المتسلسل الثانى له الطابع الدائرى وهذا فيه تبسيط شديد لطبيعة التخطيط الاستراتيجى.

---

(1) Cantor, Bill , *Experts in Action : Inside P. R.* p 291 .

من الاستعراض السابق لمجموعة النماذج نستطيع أن نتبين العناصر الاساسية للتخطيط الاستراتيجى للعلاقات العامة .وربما تحتاج هذه العناصر إلى مزيد من الايضاح والتفاصيل بالاضافة إلى وضع ترتيب محدد لمراحل التخطيط يختلف فى بعض جزئياته عن الترتيب المذكور فى النماذج وإن كان يتفق معهم فى الأسس العامة.

أولاً : تحليل الموقف

يرى جورج هاموند George Hammond أحد خبراء العلاقات العامة أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب :

١- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة .

٢- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة .

٣- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المشابهة فى المنظمات التى تمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المنظمة و دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة .

٤- نظرة طويلة جداً للأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق تلك الاهداف [١].

ويمكن بصفة عامة وضع ثلاث فئات تندرج تحتها أغلب مشكلات العلاقات العامة .

(1) Cutlip, Scott; Allen Center & Glen Broom : **Op. Cit.**, p .

١- الإدراك السلبى للمنظمة أو لمنتجاتها :

وهذا النوع من المشكلات التى تنمــو ببطء وفى نفس الوقت فى هدوء وهذه المشكلات تزعج الإدارة بشدة وينتج عنها مقاومة الجمهور لمنتجات المنظمة أو مشكلات مع الجمهور الداخلى لأنهم يدركوا أن المنظمة لاتهتم بمصالحهم .

٢- المشكلات الوقتية :

وهى ليست من النوع الأول فلا تدخل تحت الإدراك السلبى إلا انها ذات طابع مؤقت مثل القيام بحملات التسويق الاجتماعى لحملات مكافحة التدخين أو الادمان أو الارهاب أو زيادة حجم برامج خدمة العاملين بالمنظمة وذلك مثلا من خلال توسيع حجم الخدمات الصحية المقدمة لهم .

٣- تدعيم الايجابيات من خلال البرامج المستمرة :

وهى أكثر الانشطة التى تستغرق وقتاً فى مجال عمل العلاقات العامة حيث تهدف من وراء ذلك إلى هدفين اساسيين :

* الإبقاء على صورة المنظمة على أنها مواطن نافع فى المجتمع .

* المحافظة على حجم الرضاء الوظيفى للعاملين داخل المنظمة [١] وتحليل الموقف لايقوم على عملية تخمينات بل لابد أن يرتكز على بحوث جادة دقيقة ويتضح هذا بوضوح لديإادارات العلاقات العامة فى المنظمات الامريكية فقدأاظهرت الدراسة التى أجراها Wilter Landnman فى الولايات المتحدة أن حوالى ٧٠٪ من إدارات العلاقات العامة فى عينة الدراسة إعتمدت على البحث كأساس فى عملية وضع الخطط الاستراتيجية لها .وترتفع هذه النسبة لتصل إلى ٨٩٪ بين المنظمات التى تستعين بالمستشار الخارجى بينما تنخفض بشكل ملحوظ لتصل إلى ٦٨٪ فى المنظمات غير الربحية[٢] .

---

(1)Wilcox, Dennis, & Philip Ault & Warren Agee : Op. Cit. p. 171 .

(2) Cantor, Bill : Op Cit., p. 292 .

وبصفة عامة يجب أن توفر هذه الخطوة مجموعة نتائج أساسيه عن الآتي:

(أ) نقاط القوه والضعف فى المنظمة .

(ب) اهداف المنظمة .

(جـ) نتائج البحوث .

(د) الأوضاع التنافسية المحيطة .

(هـ) تصور مثالى لما ينبغى أن تكون عليه المنظمة (١).

ثانياً :تحديد الاهداف :

من الصعوبة بمكان تبنى خطة لموضوع غير واضح ولامحدد فمثلا لانستطيع أن نقول أن هدف الإدارة فى السنوات المقبلة هو توطيد العلاقة مع الجمهور ونقف عند هذا الهدف إذ لابد من إيضاح محدد للهدف المنشود .

وبالتالى فتحديد الأهداف هى الخطوة الاساسية للتخطيط لانها تحدد الخطوات العامة لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية وتساعد على حصر الموارد المتوفرة لتحقيق تلك الأهداف كما تستخدم كأداه إدارية لتقويم الأداء والتنسيق فى العمل .

ويرى Fraser أن أهداف العلاقات العامة الجيدة يجب أن يتوافر بها ما يلى:

١- أن تصف بوضوح النتائج المستهدف تحقيقها .

٢-أن تكون ذات طبيعة مفهومة لكل الأفراد العاملين على تحقيقها .

٣- وضع اطار زمنى محدد لتحقيق هذه الأهداف .

---

(1) Wilcox, Dennis; Phillip Ault & Warren Agee, : Op Cit., p 172.

٤ - أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للقياس .

٥ - أن تتسق مع الأهداف العامة للمنظمة[1] .

٦ - أن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ .

ويوجد عديد من الانواع للاهداف فيمكن تقسيم الاهداف :

أولاً : إلى معلوماتية Informational ودافعية Motivational فالأهداف المعلوماتية تلعب في مجال الادراك والوعي مثل زيادة الادراك المتعلق بالمنظمة وهذه الأهداف صعبة القياس إلى حد ما حيث أنها أهداف مجردة Abstract في الاساس وعلى العكس من ذلك فإن الأهداف الواقعية صعبة التحقق مثل زيادة الاقتناع بقضية معينة تخص المنظمة إلا أنها أسهل في جانب القياس[2] .

ثانياً : إلى أهداف ثابتة وأهداف مرنة . فالأهداف الثابتة محددة الغايات واضحة المعالم والعناصر أما الأهداف المرنة فلا تحتوى على درجة كبيرة من التحديد ويمكن تطويرها وفقاً لمقتضى الظروف.

وتتعدد الاهداف التي تنهض بها العلاقات العامة وقد قمنا برصد عديد من دراسات العلاقات العامة التي حللت أهداف العلاقات العامة سواء في مصر أو في الخارج ومن خلال هذه المقارنة بين البحوث نجد أن هناك عدداً من الأهداف المشتركة من أبرزها وأكثرها شيوعاً في معظم المجتمعات ما يلي :

---

(1) Seital, Fraser : Op Cit., p 51

(2) إبراهيم إمام : *العلاقات العامة والمجتمع* ، ط٢ . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٨ . ص ١٥٥

١- تحقيق السمعة الطيبة ، وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها

٢- المساعدة في ترويج المنتجات أو تنشيط الخدمات .

٣- كسب تأييد الجمهور الداخلي .

٤- الفوز بثقة المجتمع الخارجي .

ولما كان تحديد الأهداف هو الخطوة الاساسية في التخطيط العلمي لانها تؤدي إلى تركيز الجهود في مجال محدد وتحقيق أمثل استخدام ممكن للموارد المتاحة لإحداث الأثر المطلوب بأقل التكاليف فإنه من المفيد أن نتناول هذه الأهداف بشئ من التفصيل والإيضاح.

١- السمعة الطيبة :

تهدف أنشطة العلاقات العامة إلى توطيد سمعة المنظمة باعتبار أن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الاساسية التي يقوم عليها كيان المنظمة . وهي كلمة الشرف التي نسمعها كثيراً والتي على أساسها تقوم المعاملات الفردية دون حاجة إلى وثائق أو مستندات .وهي التي تجعلنا نسأل عن مصدر الإنتاج فإذا علمنا أنه لشركة"كذا "اشتريناه باطمئنان وإذا كان اسم الشركة التي خدعتنا من قبل ذلك بانتاجها السئ فإننا لانتردد في أن نتركه طالما كان هناك أمل في الحصول على بديل آخر .فالصورة المشرقة للمنظمة هي التي توفر المناخ المناسب لاقبال الجمهور على التعامل معها ، وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء اليها ، وبذلك يزداد نجاحها ، وتنمو أنشطتها وتصبح قادرة على مواجهة أية منافسة حاليه كانت أو مرتقبة.

٢- المساعدة فى ترويج المنتجات أو تنشيط الخدمات :

تتطلب عملية ترغيب الجمهور فى الشراء ما هو أكثر من الإعلان أو الجهود البيعية فى الترغيب والاستمالة ، فأذواق الناس ورغباتهم فى الاقبال على أى شئ تنميها المؤثرات غير المباشرة ، حينما يقرأون أو يشاهدون أو يسمعون غيرهم يتحدث عن هذا المنتج أو ذاك أو يفضل استخدام هذه الوسيلة عن تلك .وفى هذا المجال تستطيع أنشطة العلاقات العامة أن تقدم الكثير لإثارة مثل هذه الرغبات ومن أبرز هذه الانشطة برامج توطيد السمعة وكسب الاصدقاء سواء كان ذلك عن طريق تيسير الزيارات الجماهيرية للمنظمة أو من خلال إتاحة الفرصة للجماهير للمساهمة فى الأنشطة التى تقوم بها المنظمة كما تفعل وزارة الداخلية عندما تستعين بالطلاب فى تنظيم أعمال المرور ، أو نشر الوعى الشرطى عن طريق جماعات أصدقاء الشرطة .

٣- كسب تأييد الجمهور الداخلى :

إن شعور العاملين بأهميتهم الإنتاجية تدفعهم دائما إلى الإجادة ويرغبهم فى المواصلهتدون كلل أو ملل .ولكى يشعر العاملون بأهميتهم فلابد أن يكون هناك دائما هدف واضح يؤمنون به ويعملون على تحقيقه ولابد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف وإسهامهم فى بلوغه وهنا تلعب العلاقات العامة دورها فى تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة Belongness والاستقرار الوظيفى Security وتقدير المنظمة لعمل الأفراد Recognition وتحقيق الذات .Self-esteem وتستعين العلاقات العامة فى ذلك بوسائل الاتصال الداخلى ، والبرامج التعليمية الداخلية ، وتقديم الهدايا والجوائز والمكافآت، وتنظيم الرحلات والمباريات وتشجيع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والمساهمة فى حل المشكلات الخاصة للعاملين ، وقبل ذلك كله تهيئة الظروف المناسبة للعمل والانتاج ، كتصميم المكان والتهوية والاضاءة .

وبذلك ترفع الروح المعنوية للعاملين وتسيطر عليهم روح الفريق ويزداد تماسكهم وتحمسهم للعمل ومقاومتهم للإحباط .

٤- كسب ثقة المجتمع الخارجى :

خدمة المجتمع من الأهداف النبيلة التى يسعى إليها الأفراد والجماعات من قديم الزمان .ولذلك ظهرت الحكمة القائلة "ما استحق أن يولد من عاش لنفسه "فقط . فلكى يحقق الانسان لنفسه الصفة الاجتماعية والاندماج فى المجتمع تجده يسعى إلى المساهمة فى أى عمل ينفع المجتمع ، أو الذى يساهم فى حل مشكلات قريته فيتبرع لبناء مدرسة أو مستشفى أو مسجد أو يشترك فى تصفية نزاع أو يشارك الناس أفراحهم ومآتمهم ولايتسبب فى إلحاق الأذى بأى منهم ، ذلك هو الرجل الطيب الذى يذكر دائماً بالخير ويحظى بثقة الناس واحترامهم .ومع ظهور المدن الكبيره ونمو الصناعة والتجارة وقيام المبانى الضخمة التى تسمى بالمنظمات اختفى العنصر الانسانى المباشر - ذلك الرجل الطيب - داخل بناء من الحجر وأصبح محتماً عليه لكى يحفظ لنفسه صفة الاجتماعية أن يستمر فى القيام بدوره الأول لكى يشعر المجتمع بنفسه وإنسانيته وبالتالى يحظى بثقة هذا المجتمع واحترامه .لذلك أصبح من أهداف العلاقات العامة تحويل المنظمة إلى شخصية انسانية نابضة بالحياة بما تقدمه من خدمات للمجتمع الخارجى وما تقوم به من أنشطة تؤكد انتسابها لهذا المجتمع وتفاعلها مع أفراده ومؤسساته .

ومن الضرورى أن تكون الاهداف قابلة للتعديل عندما يثبت من نتائج البحوث التى تجمع المنظمة والظروف المحيطة بها والاتجاهات السائده نحوها أن هناك حاجة إلى هذا التعديل ولابد أن تعبر هذه الأهداف عن المصلحة المشتركة بين المنظمة وجماهيرها ، وهذه هى المعادلة الأساسية فى العلاقات العامة لتحقيق التفاهم والثقة

المتبادلة كما ينبغى أن تكون الأهداف إيجابية ، أى أن تسعى إلى إحداث التأثير الطيب بدلاً من أن تتجه إلى التفكير فى كيفية منع أى تاثيرات معادية .حيث أن التاثير الطيب سيقف فى وجه أى تأثيرات معادية .حقيقة أنه قد تضطر العلاقات العامة إلى مواجهة بعض المشكلات التى قد تسئ إلى المنظمة وفى هذه الحالة سوف يصبح من المحتم وضع بعض الاهداف التى تمنع تفاقم هذه المشكلات .ولكن ينبغى أن لاتقتصر مهمة العلاقات العامة على تحقيق هذه الأهداف العلاجية .ولابد أن تتعداها إلى تحديد الأهداف الايجابية الرامية إلى كسب ثقة وتأييد جماهير المنظمة على إختلافها وتعددها .

ثالثاً :تحديد الجماهير :

القرار الثانى هو تحديد أى من الجماهير أكثر أهمية من حيث التأثير على مصالح المنظمة ومن ثم تتجه جهود العلاقات العامة صوبه من خلال برامجها ورسائلها بغية التأثير عليه[1].

ويستخدم مصطلح الجمهور فى العلاقات العامة ليشير إلى أى جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها، أى أن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة . والفرد الواحد ينتسب إلى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التى يمارسها لذلك فإن عدد الجماهير لايمكن حصره برقم معين فهو تقريباً عدد لانهائى .ومع هذا فإنه من الأفضل فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير.

---

(1) Newsom, Doug & Alan Scott : *This is P. R., The Realities* of P.R, Belmont : Wadsworth Publishing Company Inc., 1975, p. 58.

والهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التى لها علاقة بأهداف الاتصال ويكون هذا التحديد سهلاً إذا كانت الجماهير مميزة ومحصورة فى قوائم لدى المنظمة كجمهور العاملين مثلاً أو جمهور حملة الأسهم.

فعمليـة التحديـد هـذه توفر الكثير من الجهود والنفقات لأنها تركز على الهدف بشكل مباشر فلا تتشتت الجهود حوله دون أن تصيبه ورغم إختلاف خبراء العلاقات العامه فـى تسميـة جماهيرها إلا أن هناك مجموعة من الطرق يمكن بها تحديد الجمهور منها(١):

١- الخصائص الجغرافية :

وهى تتعلق بالمكان الذى يتواجد فيـه الجمهور المستهدف من حيث الحدود السياسية أو الاقليمية وهذا التقسيم يفيد على مستويين .

* تحديد الوسائل التى يمكن أن تصل إلى هذا الجمهور .
* تحديد التكاليف فى ضوء كثافة الجمهور المتوقع فى هذه المنطقة .

٢- الخصائص الديموغرافية :

وهى تتعلق بخصائص الجمهور من حيث الجنس (ذكر/انثى) - السن - المكانه المادية - التعليم - الطبقة الاجتماعية، وتحديد الجمهور من خلال هذا المعيار يفيد على مستوى إعداد الرسائل وإستخدام التكنيكات الاتصالية المختلفة .

٣- الخصائص النفسية

وهى ترتبط بشكل مباشر بأسلوب حياة الجمهور والقيم التى يتبنوها وهذا التقسم يساعد فى خلق التوحد أو التقمص الوجدانى بين الجمهور والرسالة التى يرسلها رجل العلاقات العامة.

---

(1) Cutlip, scott, Allen Center & Warren Agee : Op. cit,. p 361.

٤- مدى التفاعل مع المنظمة :

وهذا المعيار من أهم معايير تقسيم الجمهور فى أنشطة العلاقات العامة، ويمكن تصنيف الجمهور حسب هذا المعيار إلى ما يلى:

- الجمهور الداخلى :

لاخلاف أن هذا الجمهور هو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة فهناك قاعدة أساسيه تقول أن العلاقات العامة لابد أن تبدأ من الداخل لتتجه بعد ذلك إلى الخارج، حيث أن فاقد الشئ لايعطيه ، ومن العسير أن يعامل الجمهور الداخلى جماهير المؤسسة الخارجية بروح الود والتفاهم إذا كان هو نفسه لايلقى هذه المعاملة من الإدارة .كما أن الجمهور الداخلى أكثر إهتماماً وتأثراً بالتطورات التى تجرى فى ؤسسة وهو بتداخله وانتسابه إلى جماعات كثيره فى المجتمع المحلى ينقل الاهتمام والتأثير إلى الخارج فى كثير من الاحيان .

- الجمهور التجارى:

ويقصد به هؤلاء الأفراد الذين يتبادلون المنافع المادية مع المنظمة سواء كانت تقدم سلعاً أو خدمات ، وسواء كان هذا الجمهور مستهلكاً لهذه السلعة أو مستفيداً من تلك الخدمة أو مورداً أو وسيطاً بين المنتج والمستهلك .

- الجمهور الخاص :

وهو الذى يتصل عمله بنشاط المنظمة وتتأثر هى باتجاهاته وسلوكه نحوها .وعلى سبيل المثال نستطيع أن نقول أن جمهور القضاة والمحامين ورجال النيابة هو أحد الجماهير الخاصة التى تتعامل مع وزارة الداخلية ، كما أن رجال الاعلام يعتبرون جمهوراً خاصاً لمعظم المؤسسات والمنظمات القائمة فى المجتمع.

- الجمهور الخارجى :

من الضرورى أن لاتغفل المنظمة عن الجمهور الخارجى الذى قد يوجد فى نفس المدينة أو على مستوى الاقليم أو حتى على مستوى الدولة كلها وأحيانا على الصعيد العالمى إذا إتسع نشاط المنظمة ليغطى هذا المجال .ولكل ميدان من ميادين النشاط الاجتماعى طائفة من الجماهير التى يتصل بها خبير العلاقات العامة ففى ميدان السياسة مثلا يتصل الخبير بجماهير العمال والفلاحين ورجال التعليم والطلاب وغيرها(١).

٥- معيار الزمن :

الثابت أن فئات الجماهير تتغير من وقت إلى آخر فشباب اليوم هم شيوخ الغد والطلاب سوف يشتغل بعضهم بالتدريس وسوف يتقلد البعض الآخر وظائف أخرى تتطلب أدواراً غير التى اعتادوا أن يمارسوها فى مرحلة الدراسة .وهو ما يمكن أن نسميه الجمهور الحالى والجمهور المرتقب ولهذا السبب يضع خبراء العلاقات العامة نصب أعينهم دائماً الشعار القائل : "إعرف جمهورك" .

رابعاً :تحديد الوسائل والامكانات المتاحة :

تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية ينبغى أن يحدد ما هو متاح منها وما هو محتمل .كما أن خبير العلاقات العامة لايستطيع أن يحدد احتياجاته مالم يكن لديه تصور تقريبى لحجم الأنشطة التى ستنفذ .ومن هنا يتضح أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية. ولكى تحدد ميزانية العام القادم فلابد من التخطيط لأنشطة ذلك العام .فهذا شرط أساسى للاعداد الجيد للميزانية .وينبغى مع ذلك أن يكون هناك قدر من المرونة فى

---

(١) إبراهيم إمام : *فن العلاقات العامة والإعلام* ، ط٢ القاهرة : مكتبه الأنجلو المصرية ، ١٩٦٨ ، ص ١٦٩

التصرف لتمكين إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة التى لاتتوقعها الإدارة .وهذا يتطلب تخصيص إعتماد مالى لمواجهة هذا البند من المصروفات .

وعلى ضوء الموارد المالية المتاحة لإدارة العلاقات العامة وبالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها ، والجماهير المستهدفة ؛ تستطيع الإدارة أن تحدد العناصر البشرية والامكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة .كما تتمكن الإدارة من تحديد الوسائل الإعلامية والأنشطة الاخرى التى يمكن ممارستها فى داخل المؤسسة والتعرف على إمكانية الاستعانة بوسائل الاعلام الجماهيرية خارج نطاق المؤسسة .

وتحدد بعض المنظمات ميزانية العلاقات العامة طبقاً لمعايير ثابتة كنسبة بيعات مثلا ، بينما يلجأ بعضها إلى تحديد هذه الميزانية على ضوء الأهداف التى وضعتها الإدارة . والأسلوب الثانى لتحديد الميزانية أفضل لأنه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأى قصور نتيجة لأى تخفيض فى مواردها المالية .ويمكن توضيح هذا الاسلوب من خلال القواعد التى وضعتها شركة Cater-pillar Tractor الأمريكية لتحديد الميزانية :

١- تبدأ عملية الإدارة بالأهداف بتحليل المشكلات والاحتياجات على أساس الاهتمامات الكلية للمنظمة كدرجة الكفاءة ، ونسبة المبيعات ، والاستقرار الوظيفى .وعائد الاستثمار ، والأمن ، وتوفير فرص العمالة المتساوية .

٢- تحديد الأهداف على الأسس التالية :

(أ) أن تعمل على تطوير المؤسسة وتحقيق التقدم لها .

(ب) أن تكون واضحة ومحددة بدقة .

(جـ) أن تكون عملية وممكنة التطبيق .

(د) أن تخضع للقياس والتقويم .

٣- ما ينطبق على أهداف الشركة ينطبق أيضاً على أهداف العلاقات العامة . ولذلك فلابد أن تستجيب هذه الأهداف لاحتياجات الشركة وأن تتكامل مع خططها المستقبلية.

٤- تناقش أهداف العلاقات العامة مع عضو مجلس الإدارة المختص وتحدد لها الميزانية المناسبة .

٥- تفحص هذه الميزانية وتراجع عن طريق رئيس مجلس الادارة وإثنين من نوابه. وقد يحدث خلال هذه العملية ما يلى :

(أ) قبول الأهداف والميزانية التى وضعت لها كما هى .

(ب) قد تكشف إحدى الثغرات فى الأهداف أو التكاليف المقترحة لتحقيقها.

(جـ) قد تعدل هذه الأهداف رغم عدم وجود أى ثغرات لتتلائم مع ظروف العمل والنظرة المستقبلية للإدارة .

٦- يمكن تعديل الميزانية إذا اقتضت الضرورة ذلك ، ولكن ليس هناك علاقة مستمرة بين ميزانية العلاقات العامة وحجم المبيعات .وإذا حدث تعديل فى الميزانية فمن المحتمل أن يتبعه تعديل مماثل فى الأهداف .

٧- يسمح لمدير العلاقات العامة بالشركة بحرية التصرف فى الميزانية ليزيد أو ينقص فى أى بند من بنود توزيعها طبقاً لما تظهره الأحداث ، ولتحقيق العمل على أفضل وجه ممكن .

٨- تقدم إدارة العلاقات العامة تقريراً شهرياً مختصراً عما تحقق ومالم يتحقق من الاهداف وقياس النتائج بالنسبة للتكاليف(١).

(1) Cutlip and Center : *Effective Public Relations*. Forth Edition, p 224 - 225 .

ومهما يكن من أمر فإن هذه المرحلة من مراحل التخطيط لانشطة العلاقات العامة لاتوضع قبل رسم الخطة لبرامج العلاقات العامة إلا إذا كانت Nمكانات المؤسسة المالية والبشرية والفنية محدودة ولايمكن دعمها بأية اضافات أخرى .فى هذه الحالة يواجه مدير العلاقات العامة المعادلة الصعبة التقليدية التى تتطلب تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من أهداف بالامكانات المتاحة ، أما إذا توافرت للمؤسسة الامكانات المالية والبشرية والفنية بدرجة مطمئنة ، فعلى الخبير أن يضع خطة نشاطه على أساس الاهداف المحددة والجماهير المستهدفة والمعلومات المتوافرة .ثم يقوم بتقدير الميزانية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة .ويمكن القول أن معرفة الموارد المالية المحتملة رغم عدم تحديدها بدقة يساعد على وضع الخطة فى الحدود التقريبية للإمكانات المتاحة ، ثم يأتى تقدير الميزانية بعد ذلك محدداً ليلائم متطلبات الخطة إذا كانت الموارد المالية للمؤسسة لاتواجه أية صعوبات .أما إذا كان هناك احتمال لعدم استجابة الإدارة لما يطلبه مدير العلاقات العامة من اعتمادات فلابد من وضع أولويات لبنود الخطة بحيث يمكن استبعاد أقل البنود أهمية إذا جاءت الميزانية أقل مما هو مطلوب .

خامساً : استراتيجية العلاقات العامة :

إذا كانت الاستراتيجية هى الخطة العامة التى تواجه مراحل المعركة ، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل فى العلاقات العامة .ولما كانت طبيعة الأنشطة فى هذا المجال متنوعة ومتعددة ، فمن الطبيعى أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمه وتحقق أهدافه .فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً ، والجماهير المستهدفة منتشرة فى أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام استراتيجية التركيز إذا

كانت الموارد المالية تسمح بذلك .ولتوضيح هذه الاستراتيجية نفرض أن وباءا خطيراً يهدد إحدى المناطق .وأن وزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين وإمدادهم بالارشادات اللازمة لتجنب انتشار هذا الوباء ، فإن الأمر يتطلب استخدام جميع الوسائل الاعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وتفهم محتواها . ولو اقتصر نشاط الوزارة على وسيلة اتصال واحدة .لكان من المحتمل أن لاتصل هذه الرسالة لبعض الجماعات ، أو ربما وصلت إليهم مشوهة عن طريق الزملاء أو الأقارب أوالجيران .

وتعتمد استراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لاذاعة بيان سياسى أو قرار اقتصادى أو اتخاذ اجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة .وكثيرا ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التى تستهدف إرضاء المواطنين فى مناسبات الأعياد ، أو افتتاح المشروعات الجديدة فى ذكرى حدث قومى بارز .ومن الضرورى فى جميع الأحوال دراسة كافة الظروف المحيطة بالموقف ، والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به ثم اختيار الوقت المناسب للإقدام على أى عمل يتعلق بهذا الموقف .

وقد تلجأ المؤسسة الى استراتيجية التريث وعدم التورط إذا اكتشف القائمون على أمرها أن هناك حملة كيدية لإثارة الغبار حولها فى صحيفة معينة[١] وقد يفضل فى بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات ايجابيا يتمثل فى بعض الافعال أو المعلومات التى تقدم للجمهور بأى وسيلة من وسائل الاتصال ويكون ذكرها فى حد ذاته نفياً لما أثير .وكثيرا ما نسمع شائعات عن إبعاد شخصية عامة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو غير ذلك ، ثم تظهر هذه الشخصية بعد

(١) إبراهيم إمام، *فن العلاقات العامة والاعلام*، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٦٨، ص ١٧٤

ذلك فى وسائل الاعلام لتنفى بطريق غير مباشر ما أثير حولها دون أن تذكر شيئا عن ذلك .

وهناك أيضا استراتيجية المفاجأة وهى أمر مألوف فى اللحظات الاخيرة التى تسبق الانتخابات ، حين يصبح لأى معلومة جديدة وهامة تأثيراً حاسماً فى ترجيح كفة أحد المرشحين .ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلى أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية فى وقت معين للتأثير على اتجاهات الجماهير وكسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معين ، أو لتحويل الانظار عن بعض المشكلات القائمة وتوجيه الاهتمام الى الموقف الجديد .وينبغى أن نؤكد هنا ما سبق أن أوضحناه فى الفصل الأول وهو أن أى عمل يتنافى مع مصلحة الجماهير أو أى حيلة تأثيرية تتخذ فى هذا السبيل لاتمت إلى العلاقات العامة بصلة فالهدف من العلاقات العامة هو تحقيق التكيف والتفاهم بين أى فرد أو منظمة وبين الجماهير باستخدام المعلومات الصادقة والكاملة فى أى موقف من المواقف.

وتتبع بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة فتشجع الافراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثليهم فى مجلس الادارة ، وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم فى صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقى الى المؤسسة ودورهم الفعال فى نجاحها .

غير أن استراتيجية المشاركة لاتنطبق فى حالات منح الجوائز للفائزين فى المسابقات والمباريات التى تجريها المؤسسة ، والتى ينبغى إتباع استراتيجية عدم التدخل فى تحديد نتائجها وتركها لبعض الشخصيات العامة أو المتخصصة الموثوق فى حيادها ، حتى لايتوهم البعض أن هناك تحيزاً من جانب المؤسسة لبعض الأفراد مما يسئ الى سمعتها وصورتها فى أذهان الجماهير (١)

---

(١) ادوارد بيرنز وآخرين ، العلاقات العامة ، ترجمة حسنى خليفة ووديع فلسطين، القاهرة، دار المعارف، ١٩٦٧، ص ص ١٠٨ - ١١٤ .

هناك استراتيجية ملتقى الطرق وما أشبه رجل العلاقات العامة الذى يأخذ بهذه الاستراتيجية بالتاجر الذى يختار لمتجره موقعاً يشرف على أكثر من طريق فى وقت واحد، ليجذب إهتمام المارة من جميع الاتجاهات .وتقضى استراتيجية ملتقى الطرق بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المواسم والأماكن التى يلتقى فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة ، بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها ، لأن ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التى كانت مغلقة أمامه .

أما استراتيجية الاختفاء فهى فى رأيى القاعدة الاساسية التى يجب أن يلتزم بها رجال العلاقات العامة .ولست أرى داعياً إلى وضع كليشيه العلاقات العامة على أى مطبوع من مطبوعات المؤسسة أو ملصق من ملصقاتها التى تعلق فى الميادين الرئيسية والطرق الهامة .فإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة هى الجندى المجهول المسئول عن رعاية مصالح الجماهير وتفسير سياسة المؤسسة لها وكسب ثقتها وتأييدها .فالخبراء يوجهون وينصحون ويشجعون من وراء الستار ، أما الذين يعملون فهم رجال الإدارة مثلا حين يدلون ببيانات أو يفتتحون المعارض، أو الباعة الذين يجيدون فن البيع .أو العمال الذين يمتدحون سياسة المؤسسة ويبرزون جهودها الرامية لتحقيق مصالح الجماهير .

هذه بعض الأساليب أو الاستراتيجيات التى يلجأ إليها أو إلى بعضها المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم .ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الاسلوب أو الاستراتيجية المناسبة ، فما يصلح لموقف معين قد لايصلح لموقف آخر .بل قد يؤتى أثرا عكسياً لايتوقعه واضع الاستراتيجية كما يحدث للمرشح الذى يسرف فى دعايته الانتخابية ، ويعتمد على استراتيجية التركيز

باستخدام جميع وسائل الاعلام الجماهيرية .وهذه الاستراتيجية تؤدى فى كثير من الأحيان وخاصة فى المجتمعات النامية الى شعور معاد للمرشح ، وربما تؤدى إلى إهامه بالكسب غير المشروع أو العمالة لجهة أجنبية .ويفضل أن يعتمد المرشح فى دعايته على الاتصال المباشر أو الوسائل التى لاتستنزف أموالاً كثيرة ونفقات باهظة.

سادساً :اختيار الموضوعات وتحديد البرامج :

عقب تحديد الاستراتيجية المناسبة للعلاقات العامة ننتقل إلى تفصيل الخطة لعامة باختيار الموضوعات والبرامج التى تساعد على تنفيذ هذه الخطة .ويتم هذا ختيار فى ضوء المعلومات السابقة عن الأهداف الموضوعة ، والجماهير المستهدفة ، الامكانات المتاحة ، وأخيرا الاستراتيجية التى تم تحديدها لانشطة العلاقات العامة .ولكى نحصل على برنامج جيد الاعداد فلابد أن نوفر له الأسس التالية :

١- أن يتضمن معلومات لها مغزى :فقد انقضى الوقت الذى كان فيه الجمهور ينجذب لاى حديث صادر عن أحد الوزراء أو كبار رجال الحكومة أو كبار رجال الأعمال باعتباره من الحكم المأثورة .فالجمهور فى هذه الايام يتعرض لسيل جارف من الرسائل التى تحاول أن تجذب انتباهه .ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد وعدم الالتفات لما هو دون ذلك .ولكى يكون للبرنامج مغزى فلابد من توافر بعض الشروط فيه منها :

(أ) أن يتضمن شيئا يفيد الجمهور ويمس مصلحته مسا مباشرا ومحدداً .

(ب) أن يحوى الجديد المستساغ أو الطريف المميز عن غيره من البرامج التى يتعرض لها الجمهور بكثرة كل يوم .

(جـ) أن يتناول كل الحقائق التى تؤيد دعوته ، فلم يعد من المقبول أن تقدم النتائج إلى الجمهور دون المقدمات التى أدت اليها .والبرنامج الناجح

هو الذى يجعل الجمهور يصل الى النتيجة من الحقائق المعروضة فى نفس لحظة وصول البرنامج إلى نهايته.

٢- أن يكون البرنامج مؤثراً الى أقصى مدى، فالعبارة الواضحة والصوت العذب هما مفتاح الاتصال وأساس استمراره وبدونهما يعرض الجمهور عن البرنامج مهما كان قويا من الناحية المنطقية .

٣- اختيار أفضل الوسائل الاعلامية لنقل الرسالة الى الجمهور، وهذا يتوقف على العوامل التالية :

(أ) الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف من النواحى التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها ، وما إذا كان البرنامج موجها إلى الجمهور الداخلى أو الخارجى .

(ب) طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد .

(جـ) أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج .

(د) الوسائل الإعلامية المتاحة داخليا وخارجيا .

(هـ) النفقات المالية التى تتطلبها الوسيلة ومدى ملاءمتها للهدف من البرنامج .

ومن البرامج الهادفة التى نجحت فى التصدى لحملة صحفية ضخمة ذلك البرنامج الذى مولته شركة (ديبون) الأمريكية لمواجهة الاتهام الموجه لها بأنها تصنع الذخائر التى تساهم فى إبادة البشرية رغم أنها كانت تنتج الكثير من المواد الأخرى المفيدة فما كان من الشركة إلا أن جندت بعض المتخصصين لإعداد برنامج درامى تاريخى بعنوان (موكب أمريكا). وراجت هذه السلسلة فى المدارس وتعلم منها جيل من الطلبة التاريخ .وكانت هذه السلسلة قد بدأت فى الراديو وانتقلت الى التليفزيون ،

ولم تتضمن الأفلام إعلانات تجارية وإنما اقتصرت على سطر واحد يعزو فضل إنتاجها إى (ديبون)وقد عرضت النصوص على مراجعين متخصصين لتحرى الدقة فى المعلومات التى تضمنتها ، وفى الوقت نفسه حرصت الشركة على اختيار الموضوعات المطلوب تأكيدها ، وهى تبتعد عن الحرب وتدور حول الانتصارات العلمية التى لاصلة لها بالحرب .وتناولت الإعلانات التجارية الأبحاث التى قامت بها الشركة فى مجال الكيمياء لتقديم أفضل المنتجات التى تساهم فى رخاء الانسانية(١) .

وقد يكون البرنامج إعلاميا ، أو تأثيريا ، أو ترفيهيا ، أو تثقيفياً ، وقد يجمع بضا أكثر من وظيفة من هذه الوظائف .وهناك أيضا برامج الخدمات التى ترمى إلى تذليل العقبات والمساهمة فى حل المشكلات التى تواجه الجماهير تحقيقاً للدور الاجتماعى والانسانى للمنظمة .ويهدف البرنامج الإعلامى إلى تكوين رأى عام مستنير مدرك للدور الذى تقوم به المنظمة فى المجتمع ، وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بانجازاتها وتفسير سياستها وأهدافها للجماهير المختلفة .أما البرنامج التأثيرى فيسعى إلى إقناع الجماهير واستمالتها لسياسة المنظمة وكسب التأييد لها ، وتحقيق التفاهم والتناغم بين المنظمه وجماهيرها بالاضافة الى تأكيد السمعة الطيبة والصورة المشرفة لها فى أذهان الجماهير .ويهدف البرنامج الترفيهى الى توثيق أواصر الود والمحبه بين المنظمة وجماهيرها وتجديد نشاط العاملين بها . ودفع الملل الذى قد ينشأ عن العمل الجاد المستمر .أما البرامج التثقيفية فهى من أهم البرامج التى ينبغى أن تقوم بها إداراة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة وهناك أربعة مجالات رئيسية لهذه البرامج هى :مجال العمل المباشر ، ثم مجال المؤسسة ككل ، ومجال التنظيمات الإدارية والنقابية ، وأخيراً مجال العمل السياسى ودوره فى النهوض بالمجتمع .

---

(١) أريك بارنو : ***الإتصال بالجماهير*** ، ترجمة صلاح عز الدين وآخرين"القاهرة ، مكتبه مصر ، ١٩٦٢" ص ٣١٠ ، ٣١١ .

وأيا كانت طبيعة البرامج التى تنفذ لتحقيق أهداف الخطة ، فهناك برنامج أساسى يكاد يكون القاسم المشترك بين جميع إدارات العلاقات العامة فى المؤسسات المختلفة .هذا البرنامج يهدف بالدرجة الاولى الى التعريف بالمؤسسة :ماضيها وحاضرها ومستقبلها .وكثيرا ما ينفذ هذا البرنامج فى مطبوع واحد هو دليل المؤسسة ، وربما يكون الماضى والحاضر موضوعاً لمطبوع ، ومشروعات المستقبل موضوعاً لمطبوع آخر .وقد تتنوع الوسائل الإعلامية فى تنفيذ هذا البرنامج إذا توافرت الامكانات اللازمة لذلك .ومهما يكن من أمر تنفيذ البرنامج والوسيلة التى يقدم بها ، فمن الضرورى أن يتضمن العناصر التالية :

١- نشأة المؤسسة وتطورها .

٢- سياستها وأهدافها .

٣- المبادئ والمثل التى تلتزم وتهتدى بهديها .

٤- الخدمات التى تؤديها بنجاح ، والمحاولات التى لم تصادف التوفيق .

٥- النجاح الذى أحرزته فى تحقيق أهدافها والعقبات التى تصادفها .

٦- مشروعاتها فى المستقبل والدور الذى ستؤديه هذه المشروعات فى خدمة الجماهير.

هذه هى المراحل الأساسية لبدء أنشطة العلاقات العامة على أساس علمى ولما كانت هذه الأنشطة تعتمد أساساً على الاتصال أيا كانت صوره وأساليبه فسوف نفرد له فصلا مستقلا باعتباره مرحلة متميزة فى عملية العلاقات العامة .ولكن ينبغى أن نؤكد قبل أن نصل إلى نهاية هذه المراحل على أهمية تحديد الوقت الملائم لتنفيذ كل برنامج حتى نحصل على التأثير المطلوب .كما إنه من الضرورى الالتزام بهذا التوقيت لتحقيق الأهداف الرئيسية للخطة فى الوقت المحدد لها .

إستخدام الطرق الحديثة في تخطيط البرامج :

تتوقف كفاءة التخطيط على دقة الاعداد والتسلسل المنطقى فى ترتيب خطواته. وهذا يستلزم الالمام بجميع العناصر الاساسية المؤثرة فى سير العمل والاستفادة الكاملة بجميع الامكانات المتاحة، مع الاهتمام بعنصرى الوقت والتكلفة بحيث يعطى المشروع أكبر عائد، وينفذ بأقل قدر من الانفاق، وفى أقصر وقت ممكن. ومع بداية العقد السابع من هذا القرن انتشر أسلوب تحليل شبكات الاعمال فى العلوم الإدارية عموماً، وفى تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروعات على وجه الخصوص وتعتبر المخططات الشبكية ركنا أساسياً فى العلوم الطبيعية وخاصة الهندسة الكهربائية، ومنها انتقلت إلى العلوم الإدارية، واتضحت أهميتها فى تنفيذ وتحليل سريان المعلومات فى الوحدات الإدارية[1].

ويهدف إستخدام تحليل شبكات الأعمال فى تخطيط وتنفيذ المشروعات إلى تحديد الأنشطة التى يتوقع أن تكون نقط اختناق فى التنفيذ، فتوجه الإدارة العليا إهتمامها إليها، وتراقب سير تنفيذها حتى لايتعطل المشروع بأكمله. كما ييسر هذا الاسلوب التعرف على مدى تأثير التعديلات التى يمكن إدخالها على برنامج التنفيذ فى الوقت والتكلفة، وكذلك دراسة أثر نقل الامكانات المتاحة بين الأنشطة المختلفة.

وبذلك يمكن المقارنة بين الأساليب البديلة فى تحقيق أهداف المشروع ويساعد تطبيق هذا الاسلوب على إيضاح التسلسل المنطقى للعملية الإدارية ، والذى يبين بجلاء مدى الترابط بين الأنشطة. بحيث يمكن تقويم أجزاء المشروع أولاً بأول بما يحقق الاستفادة من أية إمكانات عاطلة، وكذلك القضاء على مواطن الركود التى تعرقل سير المشروع وفقاً لخطة تساعد على اتمام التنفيذ فى الوقت المحدد[2].

(١) حمدى حسين عفيفى ، *فى خدمة المديرين* ، مطبوعات المعهد القومى للادارة العليا ، يونيو ١٩٧٠، ص٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٥.

وهناك طرق عديدة لأساليب تحليل شبكات الاعمال نذكر منها :

طريقة تقويم ومراجعة البرامج

Program Evaluation and Review Technique

أو كما تسمى أحيانا تقويم ومراجعة الأداء Performance Evaluation and Review Technique التى يرمز إليها عادة بلفظ PERT. وطريقة المسار الحرج Critical Path Method ويرمز لها بـ CPM. وقد تم التوصل إلى هاتين الطريقتين فى نفس الوقت تقريباً ، ولكن عن طريق جهتين مختلفتين. فمن خلال الابحاث الخاصة بالصاروخ الامريكى بولاريس Polaris اكتشف الخبراء طريقة (بيرت) فى عام ١٩٥٨[١].

أما الطريقة الثانية CPM والتى تشبه إلى حد كبير طريقة (بيرت) من حيث التركيز على الأنشطة التى يتوقع أن تصبح نقط إختناق فى تنفيذ المشروع ، فقد توصلت إليها مؤسسة (دى بونت) Du Pont التى تعمل فى مجال الانتاج التجارى.

وفيما يلى شرح لتطبيق طريقة (بيرت) فى التخطيط لبرنامج العلاقات العامة لتنظيم مؤتمر للمبيعات يحضره ١٥٠٠ مندوب من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية فى المقر الاقليمى لشركة موتورولا Motorola بمدينة فونكس أريزونا Phoenix Arizona[٢].

يبدأ التحضير لتطبيق هذه الطريقة بتجهيز العمليات الأساسيه فى أى مشروع وترتيبها ترتيباً منطقياً وتاريخياً بحيث تظهر العلاقة بين كل خطوة والأخرى، ويحدد

(1) Wiest, Jerome D. and Levy, Ferdinand K. : ***A Management Guide to PERT/CPM*** p.1..

(٢) حسين محمد على ، ***المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة*** ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصريه ١٩٧٦ ، ص ١٩٦ .

تاريخ بداية ونهاية لكل عملية ، والمدة المحددة للمشروع ككل، مع أخذ المعوقات الفنية والجوية وكذلك الأجازات الرسمية فى الاعتبار حتى يمكن تحقيق الرقابة الفعالة على التنفيذ بالمقارنة المستمرة بين ما تم تنفيذه فعلا وما هو محدد فى المشروع. ومن هنا نستطيع أن نميز بين مرحلتين أساسيتين فى تطبيق طريقة (بيرت).

الأولى: رسم شبكة الأعمال التى تربط بين أجزاء العمل وتتابع العمليات وعلاقاتها.

والثانية: تقدير الوقت اللازم لكل عملية وصولاً إلى البرنامج الزمنى لتنفيذ المشروع ككل. ويضاف إلى هاتين المرحلتين الاساسيتين مرحلة الأعداد والتنفيذ على ضوء ما تم تخطيطه فى المرحلتين السابقتين.

أولاً: رسم شبكة الأعمال :

للقيام برسم شبكة الاعمال لابد من المرور بخطوتين رئيسيتين :

١ - تخطيط البرنامج :

وهنا لابد من تحديد جميع الانشطة أو الأعمال التى يتكون منها البرنامج وتحديد تتابعها وعلاقاتها وارتباطها حتى يمكن الشروع فى رسم شبكة الاعمال. وقد حدد الخبراء الذين وضعوا برنامج مؤتمر المبيعات لهذه الخطوة المهام التالية :

(أ) اعداد غرفة الضيافة فى المطار.

(ب) التخطيط والاشراف على فرقة استقبال الضيوف والمضيفات وعازفى الموسيقى.

(جـ) وضع الاعلام ولافتات الترحيب على طول الطرق المؤدية من المطار إلى الفنادق المعدة للاقامة.

(د) التخطيط لمشاركة رجال الاعمال والشركات والبنوك فى الترحيب بالضيوف وإقامة الزينات واللافتات.

(هـ) تنسيق تحركات وسير ركب الضيوف مع حركة المرور بالاتفاق مع سلطات الشرطة المختصة بالمدينة.

وقد ترجمت هذه المهام الاساسية إلى أربع وعشرين خطوة تنفيذية تمثل تحديداً دقيقاً للأنشطة التى سيتم تنفيذها لتحقيق المهام الخمس السابقة. وبانتهاء هذا التحديد الدقيق للخطوات التنفيذية تأتى الخطوة التالية وهى :

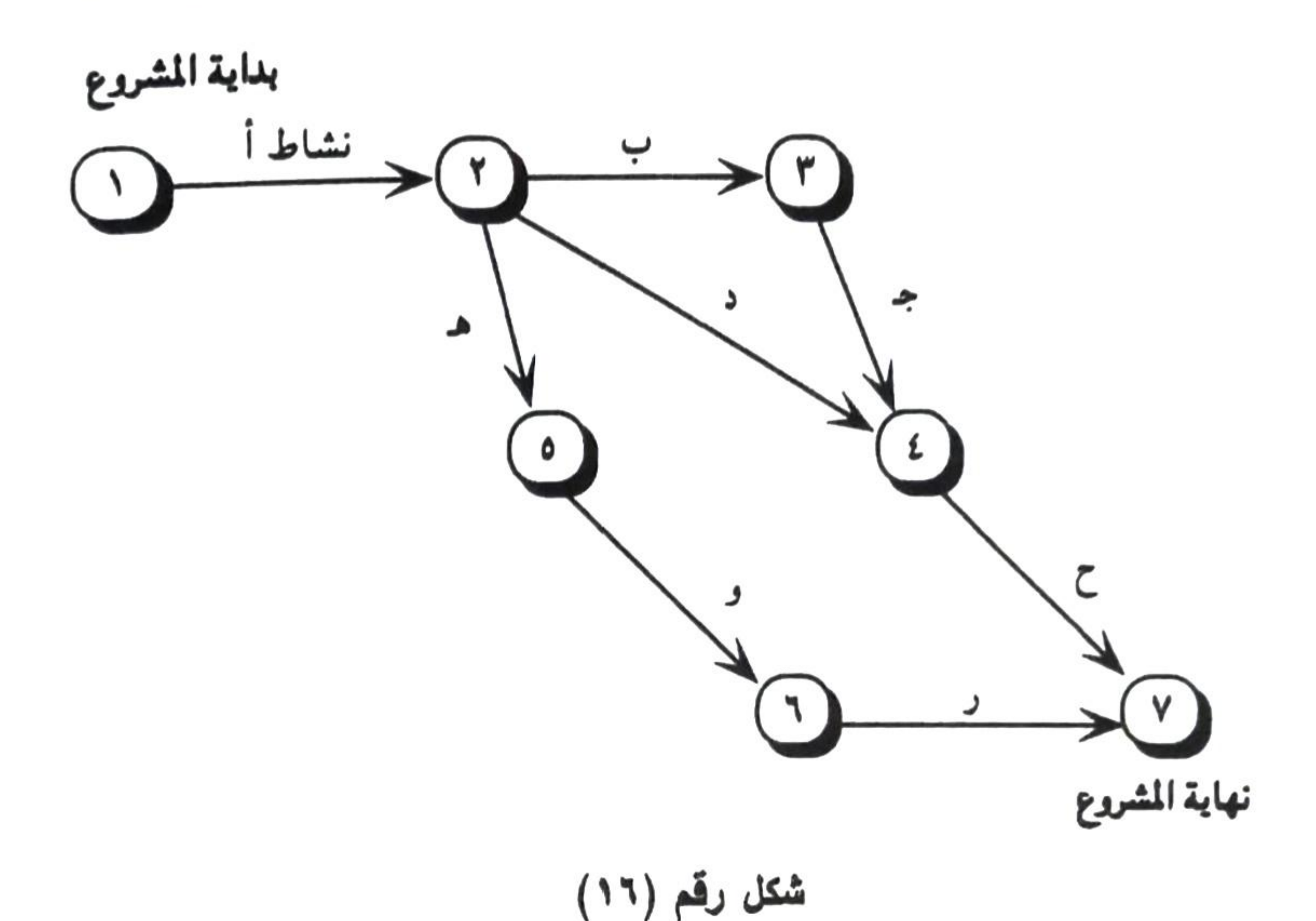
٢ - رسم الاسهم :

يمثل السهم فى هذه الخطوة نشاطاً معيناً، ومن الضرورى أن يكون اتجاه السهم ممثلا لاتجاه النشاط. ويلاحظ أن السهم يصل بين دائرتين وأن كل دائرة تمثل حدثاً معيناً، ويعطى هذا الحدث رقما هو فى هذه الحالة أحد أرقام الأنشطة التنفيذية المكونة من أربع وعشرين خطوة. كما يلاحظ أن النشاط (السهم) يستغرق وقتاً معيناً لاتمامه ، فى حين أن الدائرة تمثل بداية أو نهاية أحد هذه الأنشطة. وهناك عدة قواعد أساسية تحكم طريقة استخدام رسوم الاسهم فى بيان تتابع العمليات المختلفة وهى[1]:

(أ) كل نشاط له حدث سابق وحدث لاحق ، ويتبع ذلك أن لكل حدث نشاطاً سابقاً ونشاطاً لاحقاً فيما عدا حدث البداية وحدث النهاية ، ويجوز أن يكون لكل حدث أكثر من نشاط سابق أو أكثر من نشاط لاحق. وهنا يتبين أن الحدث يمثل بداية أو نهاية نشاط معين ، ولايمثل القيام أو التنفيذ الفعلى لهذا النشاط الذى يمثله السهم الذى يحدد بالإضافة الى ذلك إتجاه النشاط كما هو واضح فى الشكل التالى:

---

(١) المرجع السابق ، ص ص ٨ - ٩



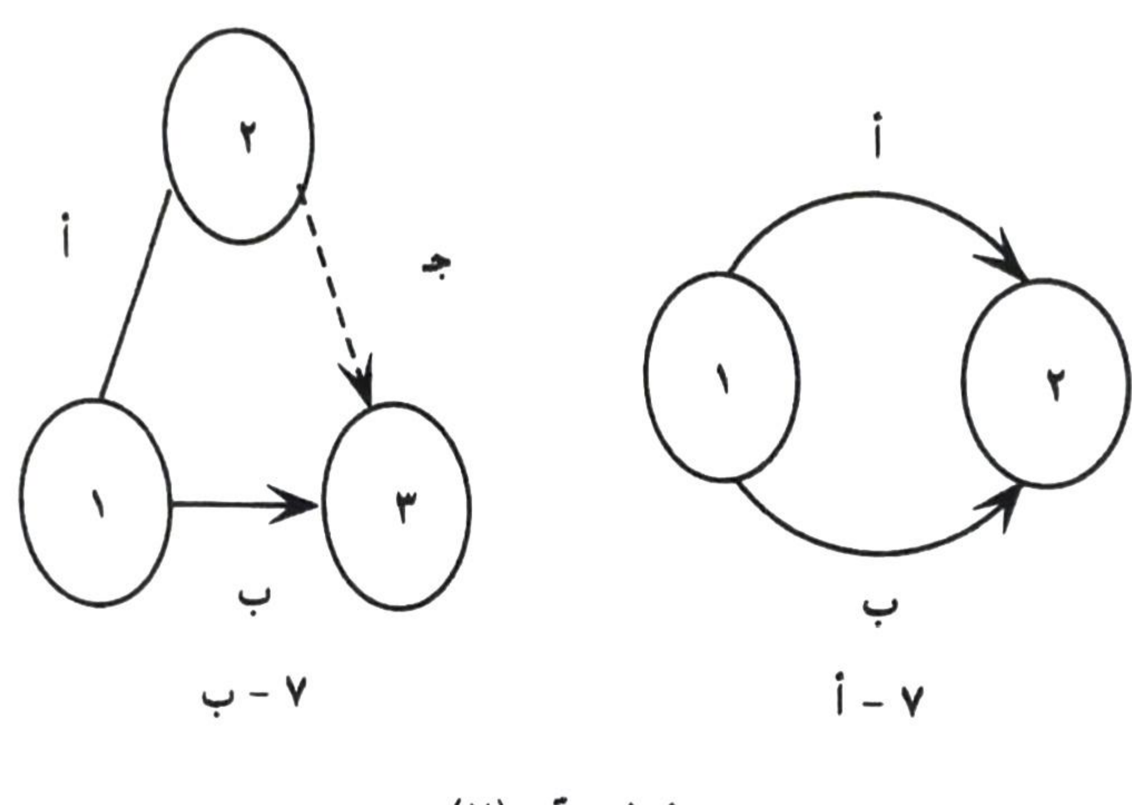
شكل رقم (١٦)

ويحدد الحدث برقم معين يوضع وسط الدائرة المعدة له ، وعلى هذا فإن النشاط يحدد برقمين. وكما هو واضح من الشكل السابق يكون الحدث (١) هو بداية العملية كلها ، فى حين يرمز إلى النشاط (أ) بالرقمين ١-٢ والنشاط (ب) بالرقمين٢-٣، وهكذا.

(ب) أى نشاط لاحق لحدث معين (أو أنشطة معينة) لايمكن أن يتم قبل إنتهاء كل نشاط (أو هذه الأنشطة جميعها). وأهمية هذه القاعدة تظهر فى أن كل نشاط إما أن يتم أو لايتم ، فليس هناك مجال لأن يكون النشاط نصف منته وإلا جازت تجزئته إلى نشاطين وتحديد حدث معين للفصل بينهما ، وهذا يتوقف على المستوى التفصيلى الذى يجب بناء الرسم على أساسه ، وتحديد علاقات الأنشطة والاحداث بطريقة لا لبس ولا ازدواج فيها.

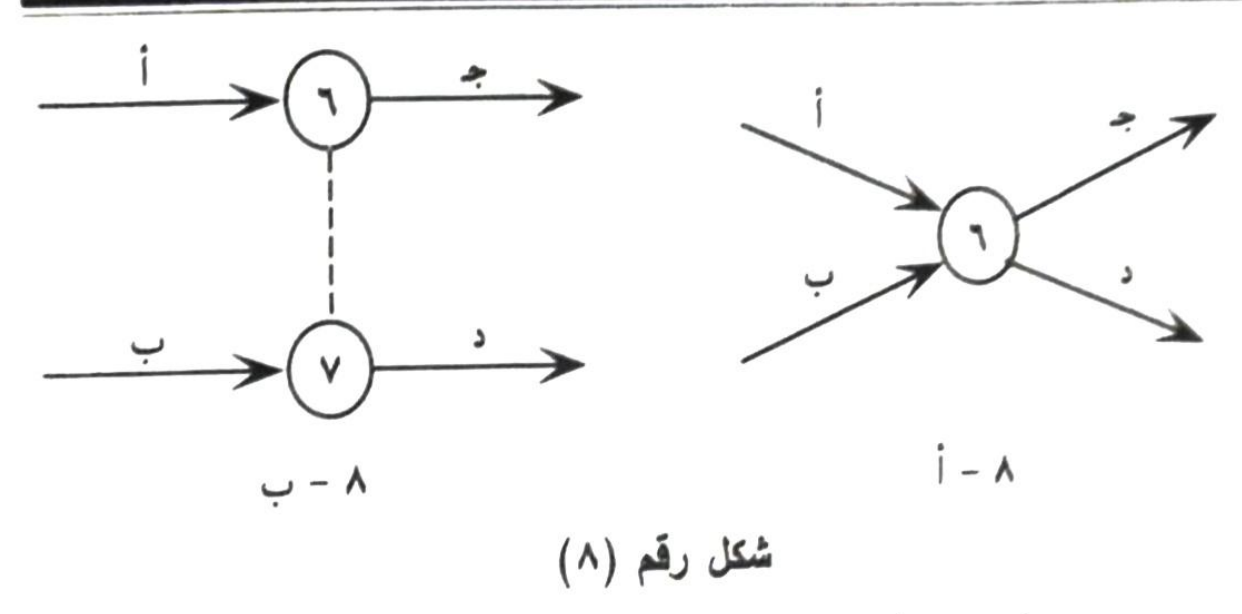
(جـ) إذا ما وجد أكثر من نشاط واحد بين حدثين معينين ، فإن الرسم كما فى شكل رقم (١٧)- أ يسبب خلطاً وعدم وضوح فى تحديد النشاطين أ-ب من

حيث الترقيم والتسلسل ، ولتحديد رقمين مختلفين لكل نشاط لابد من إضافة حدث وهمى وكذلك إستعمال ما يسمى بنشاط وهمى لايستغرق وقتا ويرسم كسهم متقطع كما فى شكل رقم ٧-ب (نشاط جـ).



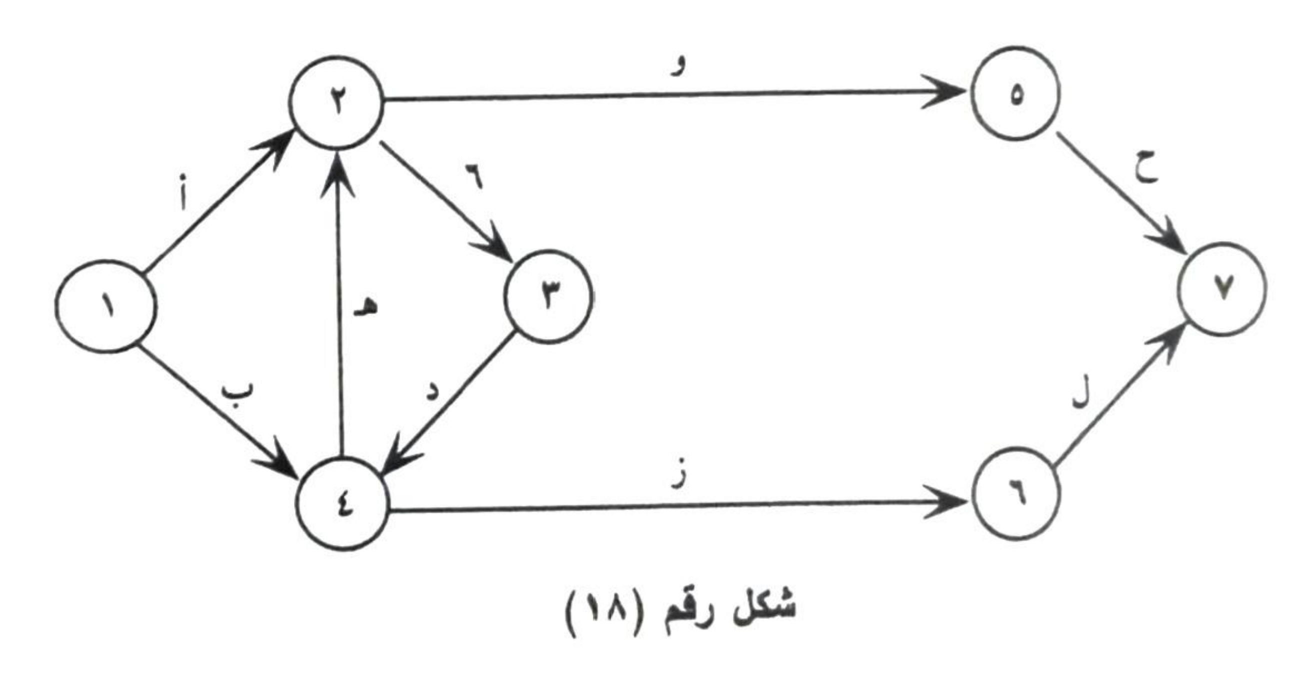
شكل رقم (٧)

وكذلك يستعمل النشاط الوهمى لإظهار تتابع الانشطة المختلفة . فمثلاً فى شكل رقم ٨-أ. نجد أن نشاطى جـ ، د لا يمكن البدء فيهما قبل الانتهاء من النشاطين أ ، ب ولكن قد يكون النشاط جـ فقط هو الذى يتوقف البدء فيه على الانتهاء من النشاطين أ-ب فى حين أن البدء فى نشاط د يتوقف على الانتهاء من نشاط ب فقط ، وعلى هذا نقوم بمد (نشاط وهمى) لإظهار هذه الحقيقة كما فى شكل رقم ٨-ب.



شكل رقم (٨)

(د) لا يجوز أن يتبع أى حدث بمسار نشاطات متتالية تؤدى ثانية إلى نفس الحدث، كما فى شكل رقم ١٨. فالنشاط جـ يبدأ من حدث رقم ٢ وينتهى فيه عن طريق حدثى ٤،٣ وبمعنى أصح أن المسار جـ ، د ، هـ غير منته ، والعلاقة بين الاحداث ٢-٣ ، ٤ غير واضحة أو محددة ويلاحظ أن مثل هذه الحالة غير مقبولة فى رسوم شبكات الاعمال[1].



شكل رقم (١٨)

واستنادا إلى القواعد السابقة يمكن رسم شبكة الاعمال التى تمثل أجزاء المشروع المراد تنفيذه وبيان تسلسله وعلاقة أجزائه بعضها ببعض. ومن الممكن رسمها

(١) المرجع السابق، ص ١٠.

بطريقتين :إما أن نبدأ الرسم مع بدء المشروع ، ثم رسم الأنشطة المختلفة حسب التسلسل المنطقى والتاريخى حتى الانتهاء من رسم جميع الأنشطة ، منتهين بحدث انتهاء المشروع. وإما أن نبدأ برسم حدث نهاية المشروع وهكذا. ويلاحظ أن عدد الأنشطة اللازمة يعتمد على حجم المشروع ، وعلى مستوى الرقابة المطلوبة من ناحية التفاصيل المراد إظهارها فى الرسم.

وقد رسمت الاسهم لبرنامج مؤتمر المبيعات على ضوء القواعد السابقة وحسب التسلسل المنطقى والتاريخى لتنفيذ الأنشطة المختلفة التى تتكون منها مراحل العملية التنفيذية. وعلى سبيل المثال فان الإنتهاء من الإستعدادات اللازمة لعقد المؤتمر لابد أن يسبقها الانتهاء من خطوات ومراحل إجرائية اساسية تتابع وترتبط ببعضها ارتباطاً يوضح العلاقة بين الأنشطة المختلفة داخل الرسم.

ثانيا: توقيت المشروع أو الجدولة الزمنية:

بمجرد الانتهاء من تحديد الأنشطة ورسم الاسهم يصبح من الضرورى تقدير الوقت اللازم لكل نشاط حتى يتيسر القيام بالجدولة الزمنية للعملية. ويعتبر تقدير الوقت اللازم لكل نشاط من أهم الركائز التى تقوم عليها طريقة (بيرت) ونظراً لأن عدم التأكد يشوب دائما عملية تقدير الوقت اللازم لاتمام أى نشاط فينبغى أن تحدد الأوقات الثلاثة التالية:

١- الوقت المتفائل: وهو أقل وقت ممكن لتنفيذ العملية اذا كانت الامور تسير سيراً طبيعياً.

٢- الوقت الأكثر إحتمالاً: ويتم تقديره على ضوء الظروف العادية والخبرة المستخلصة من الحالات المماثلة السابقة.

٣- الوقت المتشائم: وفيه يكون التقدير لأقصى وقت يمكن أن يستغرقه النشاط بفرض أن ظروف العمل غير مواتية، غير أن هذا التقدير لايتضمن احتساب الكوارث غير المتوقعة ، اللهم إلا إذا كان من طبيعة النشاط التعرض لها.

وقد وجد أن الأوقات الثلاثة المقدرة لتنفيذ النشاط تأخذ شكل توزيع احتمالى يقل فيه احتمال إنجاز المشروع فى كل من الوقت المتفائل أو المتشائم ويتعاظم احتمال إنجاز المشروع فى الوقت الأكثر احتمالا.

وإذا رمزنا للوقت المتفائل بالحرف أ وللوقت الأكثر إحتمالا بالحرف ب ، وللوقت المتشائم بالحرف جـ يكون تقدير الوقت المتوقع حسب نظرية التوزيع الاحتمالى كما يلى:

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{أ} + \text{٤ب} + \text{جـ}}{\text{٦}}$$

وبتقدير الوقت المتوقع يمكن حساب الجدولة الزمنية للمشروع. ويمكن الاستغناء عن تحديد الاوقات الثلاثة المذكورة. ويكتفى ببيان واحد للوقت المقدر لاتمام النشاط، ويعتبر هذا التقدير هو الوقت المتوقع مباشرة وذلك اذا كان القائمون بتنفيذ المشروع يشعرون بكفاءتهم فى تقدير الوقت اللازم لاتمامه على وجه الدقة.

ويحتسب الوقت اللازم للتنفيذ عادة على أساس الاسبوع أو اليوم حسب طبيعة البرنامج ، ويلاحظ أن رسم الاسهم لايتقيد بمقياس رسم زمنى ، بمعنى أنه لاتوجد علاقة نسبية بين طول سهم النشاط والزمن المقدر لاتمامه.

ولاحتساب أبكر وقت لبداية ونهاية كل نشاط نبدأ من الحدث (١) عند الزمن صفر ونقوم بجمع مدد الأنشطة المختلفة التى تكون فى سلسلة واحدة. أما آخر وقت

لاتمام النشاط ، فهو الوقت الذى يمكن فيه بدء تنفيذ النشاط أو الإنتهاء منه دون أن يقع التأخير لباقى الأنشطة المرتبطة به. وبإحتساب الفرق بين الوقت المبكر والوقت المتأخر لاتمام النشاط أو بدئه يمكن حساب الوقت الفائض لهذا النشاط ، وهو عبارة عن الوقت الذى يمكن لنشاط معين أن يتأخر فيه دون أن يؤثر ذلك على نهاية البرنامج.

وباحتساب تواريخ نهاية الأنشطة المختلفة فى المشروع يمكن التوصل الى المسار الحرج ، وهو سلسلة الأنشطة التى لايمكن تجاوز وقت تنفيذها دون تأخير انتهاء المشروع ككل. ولذلك فإن هذه الأنشطة يجب مراقبتها حتى يمكن تنفيذ العملية فى الوقت المحدد لها ، فى حين أن الأنشطة الأخرى يمكن التأخير فيها فى حدود الوقت الفائض. كما أنه يمكن نقل بعض الامكانات المتاحة لها إلى أنشطة أخرى ، على أن يكون ذلك فى حدود الوقت الفائض أيضا ، ودون أن يؤدى إلى تأخير العملية ككل.

ويلاحظ أنه إذا كان هناك أكثر من نشاط يؤدى إلى حدث مشترك كما هو الحال فى الحدث (٤) شكل رقم ٦ الذى تحسب فيه الانشطة ٣-٤، ٢-٤، فإننا نحسب أكبر مجموعة زمنية فى هذا المسار لنحدد بدء النشاط ٤-٧.

ثالثاً: إعداد الإجراءات التنفيذية:

فى هذه المرحلة تترجم التحديدات الزمنية إلى تواريخ محددة وفق أيام العمل الرسمية. ففى حالة برنامج مؤتمر المبيعات كانت الفترة المتوقعة للمشروع خمسة وأربعين يوماً أو ما يعادل تسعة أسابيع طبقاً لنظام العمل الأمريكى. ولذلك حددت أيام التنفيذ طبقاً لأيام العمل المحددة للارتباط بها فى الاتفاقات والتعاقدات الخاصة، بالاضافة إلى توزيع الموارد والامكانات حسب أوامر عمل تنفيذية تحدد المهام الواجبة التنفيذ خلال كل فترة زمنية.

من هذا العرض الموجز لاستخدام طريقة (بيرت) PERT فى التخطيط لانشطة العلاقات العامة ، قد يقول قائل أن الأخذ بالتخطيط كمرحلة أساسية فى عملية العلاقات العامة لايزال يواجه بعض الصعوبات فما بالنا وهذه الأساليب المتقدمة التى لاتتناسب مع حجم المشروعات المنفذة فى الدول النامية ومن بينها الدول العربية حاليا فى مجال العلاقات العامة !ولكننا نرى مع ذلك ضرورة التعرف على أحدث الاتجاهات العلمية لتطبيق ما يلائمنا منها فى الوقت المناسب. كما إننا لانفترض أن جميع مشروعاتنا فى العلاقات العامة تكفيها الأساليب التقليدية فى التخطيط. فهناك من المشروعات ما يحتاج إلى هذه الأساليب الحديثة ، وبصفة خاصة تلك المشروعات التى تنفذ على مستوى قومى.

التخطيط وثورة التكنولوجيا :

فى منتصف الستينيات أمكن استخدام الحاسب الآلى فى التخطيط لانشطة العلاقات العامة ومراقبة تنفيذ الخطة فى المسار الذى وضع لها. فقد تم التوصل إلى نظام أطلق عليه إسم :التخطيط والمراجعة الآلية للعلاقات العامة PREPAR اختصارا لـ Public Relations Electronic Planning and Review، وكان الهدف من هذا النظام أساساً مراقبة تدفق كل نوع من الرسائل الاعلامية إلى الجماهير المحددة له. وقد أخذت هذا النظام شركة تأمين أمريكية - وعدلته لكى تحصل على العلاقة بين ما يخرج عن إدارة العلاقات العامة من بيانات وما يرد إليها من قصاصات إعلامية بالاضافة إلى تسجيل درجة كفاءة العاملين بالإدارة(١).

وقد أوضح تحليل البيانات فى إحدى المرات على سبيل المثال أنه بعد مجهود اسبوع كامل فى إرسال بيانات صحفية حول مؤتمر للمديرين إلى ٢٤٣ صحيفة ومجلة لم ينشر عن المؤسسة منها سوى ٢٣ خبرا(١).

وقد استخدمت وكالة هل آند نلتون Hill and Knowlton وهى أكبر وكالة للعلاقات العامة الحاسب الآلى فى الأغراض التالية:

١- اعداد كشوف المرتبات والمكافآت.

٢- تصنيف وتقويم نتائج النشر فى وسائل الإعلام المختلفة.

٣- تجهيز سجل يتضمن تحليلا لخصائص جمهور القراء والمستمعين للمواد الإعلامية الفنية والتجارية، للاستعانة به فى التخطيط لأى برنامج اعلامى لأى عميل من عملاء الوكالة.

٤- استخراج وتحليل نتائج ابحاث الرأى العام التى تجرى عن طريق قسم البحوث بالشركة(٢).

ومن المؤكد أن قدرات رجال العلاقات العامة على الخلق والابتكار سوف تزداد مع استخدام الحاسب الآلى فى تحليل المعلومات والبيانات الأساسية عن أهداف المؤسسة، وامكاناتها، وخصائص جماهيرها، ووسائل الاعلام التى تلائم هذه الجماهير وتتفق مع إمكانات المؤسسة. فذلك سوف يوفر كثيرا من الجهد والوقت الذى يستهلك فى التحليل اليدوى لهذه البيانات، بالإضافة إلى عامل الدقة الذى سيؤدى حتما إلى سلامة الأسس التى يبنى عليها التخطيط. وإذا كان ذلك سيهئ لإدارة العلاقات العامة ظروفا أفضل لممارسة أنشطتها، وتحقيق أهدافها فلا ينبغى أن يخطر على بال أى مشتغل بالعلاقات العامة أن الحاسب الآلى سيقوم بالخلق والابتكار الذى يتميز به العقل الانسانى.

(١) تلجأ بعض ادارات العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية إلى شركات متخصصة تتولى بالنيابة عنها جمع القصاصات التى ترد فى وسائل الاعلام عن المؤسسة وتقوم بإرسالها إليها.

(2) Johnson M. M. et. al., : ***Current Thoughts on Public Relations; by*** Hill and Knowlton, Inc., M. W. Lads Publishing Company, New York 1968". pp. 19-23.

الفصل الخامس
الاتصال فى العلاقات العامة

مقدمة فى عملية الاتصال :

عندما نتحدث عن المرحلة الثالثة فى عملية العلاقات العامة والتى تأخذ مسمى الاتصال الموجه إلى الجماهير، ينبغى أن ننبه إلى حقيقتين أساسيتين. أولهما أن المرحلة الأولى التى يتم فيها دراسة الموقف والتعرف على كافة جوانبه توجه التخطيط لنوعين من البرامج أحدهما هو البرامج الاتصالية بجماهير المؤسسة، وثانيهما هو البرامج التى تستهدف تقديم خدمات فعلية إلى هذه الجماهير، أو إحداث تغييرات أساسية فى سياستها أو نشاطاتها أو نظام العمل فيها. ولما كانت هذه البرامج تختلف بإختلاف المؤسسات وتنوع الجماهير التى تتعامل معها، وتعدد المشكلات التى تعالجها فلن نتعرض لها إلا بالتأكيد على أهميتها تحقيقا للقاعدة الأساسية التى تنادى بالفعل الجميل أولا، ثم القول الجميل بعد ذلك.

أما الحقيقة الثانية فهى أن هذه المرحلة التى تسمى بالاتصال ليست فى الواقع الا إعلاما أو دعاية أو إعلانا يوجه من جانب المؤسسة إلى جمهور معين من جماهيرها أو إلى هذه الجماهير كلها فى وقت واحد. فمفهوم الاتصال يمتد إلى أبعد من ذلك، فهو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار، والثانى مستقبل يكمل الحوار. وما لم يكمل المستقبل الحوار لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه المعلومات أو الآراء من جانب واحد فقط دون معرفة بنوع الاستجابة أو التأثير الذى حدث عند المستقبل.

ولكى يكتمل الحوار بين المرسل فى الصحيفة أو الراديو أو التليفزيون أو غيرهما من الوسائل غير المباشرة ينبغى أن تفتح قنوات التعبير عن الرأى للمستقبل لكى يعلن عن رأيه فيما يقال ويعلق على هذا الرأى من جانب المرسل، وتستمر عملية الحوار حتى يتحقق التفاهم. وقد يتحقق الاقتناع وقد لا يتحقق، فيحتفظ كل من الطرفين برأيه مع تفهمه للرأى الآخر. وهذا هو الاتصال بمعناه الحقيقى. وإذا كان الاتصال التأثيرى يتحقق بتبادل الآراء فان الاتصال الإعلامى يتحقق بالتعبير عن الواقع الجديد الذى يهم أكبر عدد من أفراد المجتمع بأمانة وموضوعية كاملة ومعرفة الآثار والاستجابات التى حدثت عند الجماهير بعد إذاعة الأحداث الجديدة.

عملية الاتصال :

تعتمد عملية الاتصال بصفة أساسية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف اجتماعية ونفسية تؤثر فى النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد، ونوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات.

أولاً - المرسل :

وهو الذى يبدأ الحوار بصياغة أفكاره فى رموز تعبر عن المعنى الذى يقصده. هذه الرموز تشكل الرسالة التى يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين. فإذا نجح المرسل فى اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح. وأصبح هناك أمل فى الوصول إلى نهاية الطريق إذا تحققت الظروف المواتية لاتمام عملية الاتصال فى مراحلها التالية. أما إذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره فى رموز واضحة تعبر عما يقصد انهارت عملية الاتصال فى مرحلتها الأولى وتحولت إلى عبث قد يسبب الضرر بدلا من أن يحقق النفع.

قد يكون مصدر الرسالة هو القائم بالاتصال أو المرسل. وفى هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل فى التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصى عن صياغة هذه الأفكار فى رموز تنقل المعنى بوضوح. ولكن المشكلة تتضاعف حينما لايكون المصدر هو المرسل فتمر الصياغة فى هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة. وقد يكون ذلك فى صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو أن تكون مهارات المرسل الذى يتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحد الذى يضفى على الرسالة وضوحا أكثر أو قدرة أكبر على التأثير والاقناع.

وفى كلتا الحالتين ينبغى أن يتمتع المصدر أو المرسل بدرجة عالية من المصداقية Credibility لكى يقبل أفراد الجمهور على الاستماع إلى ما يقول مع استعدادهم للاقتناع إذا تهيأت الظروف الأخرى المكملة لعملية الاتصال. ولكى تتحقق هذه المصداقية ينبغى أن يكون المتحدث خبيرا متخصصا فى المجال الذى يتكلم فيه. كما أن ثقة المصدر فى نفسه بالاضافة إلى مركزه فى النظام الاجتماعى ومهاراته فى مجال الاتصال والاقناع تتيح له التأثير على الجمهور الذى يصبح مستعدا لتصديق ما يقول.

ثانياً - الرسالة :

يخضع اختيار الرموز التى تشكل الرسالة لقواعد فنية ودلالية ونفسية لكى يتحقق لهذه الرسالة أقصى قدر من الفاعلية والتأثير إذا ما صادفت ظروفا ملائمة عند المستقبل وفى الموقف الاتصالى بصفة عامة.

وتعتمد القواعد الفنية للرسالة على الدقة التى يتم بها نقل الرموز من المرسل إلى المستقبل. هذه الرموز قد تكون كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صور أو موسيقى أو فنون تشكيلية...الخ. ولكى يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغى

استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الاقناع والاستمالة. وقد خصص فليش (Flesch) فصلين فى أحدث مؤلفاته Say What you Mean للحديث عن مميزات الكلمات السهلة القصيرة. وأورد قائمة من ستين كلمة سماها القائمة السوداء (The 60- Word Blacklist) وهى تضم الكلمات ذات المقاطع المتعددة أو التى لا تنقل المعنى مباشرة. وعرض فى بلاغة لما يقابلها من الكلمات ذات المعنى المباشر والتى تتكون من مقطع واحد أو إثنين على أكثر تقدير[١].

كما أن الترابط المنطقى بين أجزاء الرسالة وعدم وجود أى فجوة بين الأفكار التى تتضمنها يجعل القارئ يستمر فى متابعتها إلى نهايتها. وينبغى أن يمس الكاتب موضوعه مسا مباشرا ومحددا وأن يصل الى غايته من أقصر طريق باستخدام المعنى الواضح المحدد وتقديم الأمثلة والمقارنات التى تساعد على تحقيق الوضوح للفكرة المطروحة. وقد ثبت أن الأسلوب الذى يسير على وتيرة واحدة يبعث على الملل، ويجعل القارئ ينصرف عن متابعته. بينما تضفى الحركة والتنوع الحياة على الأسلوب وتجعل القراء ينجذبون إليه، ويتابعونه فى شغف واهتمام.

وينبغى أن تتناول الرسالة موضوعا يجذب انتباه المستقبل، وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقترح وسائل إشباعها. كما يجب أن تكون وسائل الاشباع المقترحة ملائمة لظروف الجماعة التى ينتمى إليها الفرد حينما تسعى الرسالة إلى التأثير فيه للتصرف على نحو معين.

وسواء كانت الرسالة إعلاميه أو تأثيرية فإنها تعتمد على مجموعة من الرموز اللفظية فى أغلب الأحوال وغير اللفظية فى بعض الأحيان. وإذا كانت الصورة المعبرة

(1) Flesch, Rudolf : ***Say What you Mean***, New York : Harper and Row Publishers Inc. 1972. pp.69-96.

تغنى عن ألف كلمة فإن الأمر ليس دائما كذلك. ففى حالات كثيرة يلزم استخدام الكلمات للتعبير عن الآراء والأفكار والاحاسيس، وكذلك لوصف الوقائع التى لم تصور لأى سبب أو التى يتعذر تصويرها. والانسان لا يستطيع أن يشاهد ما يحدث فى مكانين مختلفين فى وقت واحد. فما بالنا بمئات الأحداث التى تهمنا فى داخل المجتمع وخارجه.

لذلك يعتمد الانسان فى كثير من الأحيان على رؤية الواقع بطريق غير مباشر من خلال الكلمات أو الرموز غير اللفظية المستخدمة فى الاتصال لوصف ذلك الواقع. ويتميز التقديم غير المباشر للواقع من خلال وصف ما يجرى فى مكان معين أو مؤسسة بعينها بثلاث صفات أساسية هى الجزئية، والتلون، وعدم الدقة.

فأى رسالة تتضمن معلومات معينة عن مؤسسة ما لا تمثل إلا جزءا من المعلومات الشاملة عن هذه المؤسسة، وتعتبر فى نفس الوقت مؤشرا للصورة الكلية. وهذه الصفة تنطوى على عدة مخاطر ، أولها صعوبة أن يعبر الجزء بصدق كامل عن الكل. وثانيهما أن الانسان يقفز عادة إلى الاستنتاجات حتى ولو لم تتوافر لدية المعلومات الكافية. أما الخطورة الثالثة فتكمن فى احتمال الاخفاق أو التحيز فى اختيار الجزء الذى يعبر عن الواقع الكلى للمؤسسة .

كما أن الرسالة الإعلامية التى توجه عن طريق إحدى وسائل الاتصال الجماهيرى تتعرض إلى منافسة العديد من الرسائل التى توجه عن طريق وسيلة ثانية أو أكثر. وتكون نتيجة هذه المنافسة أو المزاحمة أن تتأثر المعانى التى تتضمنها الرسالة بالمعانى التى تحملها الرسائل الأخرى. وبالتالى تتغير إلى حد ما معالم الصورة المنقولة خلال الرسالة الأولى. فتضاف إليها بعض المعانى التى

لم تكن تحملها ، وتفقد بعض المعانى التى كانت تتضمنها . وهذا هو ما يعرف بالتلون.

والسبب الرئيسى فى عدم دقة التقديم غير المباشر للواقع يعود إلى اختلاف دلالات الرموز اللفظية حتى بين من يتحدثون نفس اللغة. فلكل لفظ دلالته المركزية العامة التى تسود المجتمع فى وقت معين بالاضافة إلى دلالته الهامشية التى تعكسها التجارب الفردية والخبرات الشخصية لأفراد المجتمع. وتتسع الفجوة بين الدلالة المركزية والدلالة الهامشية بالنسبة للكلمات التى تشير إلى معانى مجردة كالشرف والكرامة، أو الخسة والنذالة، أو الحب والحرية... إلخ.

فلكى يتحقق الاتصال لابد أن يكون للكلمات المستخدمة فيه معنى واحدا عند المراسل والمستقبل. وهو ما يعرف بالخبرة المشتركة (Common Experience) للرمز بين القائم بالاتصال ومتلقى الرسالة. وكلما ارتفعت نسبة الاتفاق على المعنى الذى يتضمنه الرمز الواحد كلما زاد الفهم المشترك بين المرسل والمتلقى. وذلك الفهم الذى لا يمكن أن يتحقق بالكامل، وأقصى ما نطمع فيه كبشر هو تضييق منطقة اللافهم إلى أدنى حد ممكن، بالنظر إلى المشكلات المحيطة بعملية الاتصال فى كل عنصر من عناصرها.

وقد إهتم علم البلاغة الحديثة بعملية الاقناع. واعتمد على علم النفس بإمكاناته الغزيرة عن السلوك الانسانى. وقد أدى ذلك إلى بناء نظرية اتصال تتناول الأسس العلمية للاقناع والاستمالة. فقد ثبت أن قدرة وسائل الاتصال على خلق آراء عن الموضوعات الجديدة أكبر بكثير من قدرتها على تغيير الاتجاهات القائمة كما أن قدرة هذه الوسائل على التدعيم أكبر من قدرتها على التغيير لأن فاعلية وسائل الاتصال فى حالة مهاجمة الرأى السائد أقل بكثير من فاعليتها حينما تسعى لتأييد هذا الرأى.

كما ثبت أن الاتصال الاقناعى المدعم بالحقائق والذى يستند إلى وقائع ملموسة

يمكن أن يؤثر بنجاح فى توجيه سلوك الأفراد. فقد انقضى الوقت الذى كانت الدعاية فيه تعتمد على الأساليب الإنشائية والعبارات الطنانة التى تحرك الجماهير وتؤثر على سلوكهم وأصبحت الدعاية الحديثة تعتمد على المعلومات الدقيقة، والارقام الموثقة والوقائع الملموسة.

ثالثا - الوسيلة :

تطورت وسائل الاتصال فى القرن العشرين بسرعة فائقة فقد بدأ هذا القرن قبل أن تظهر إلى الوجود الفعلى ثلاثا من أهم هذه الوسائل، وهى الراديو والتليفزيون والسينما. وحتى الصحافة ذات التاريخ البعيد لم تتطور إلى صناعة ضخمة إلا فى هذا القرن بعد أن تطورت آلات الطباعة تطورا سريعا مذهلاً. وأصبحت الصحيفة تطبع ملايين النسخ فى ساعات قليلة وتوزعها فى ساعات أقل. وهذا التطور المذهل فى وسائل الاتصال جعل الفرد يحيا فوق شلال من الكلمات على حد تعبير الباحثان الامريكيان كاتليب وسنتر اللذان يعتقدان أن الفرد الامريكى العادى ينفق ٧٠٪ من ساعات يقظته فى الاتصال اللفظى استماعا وتحدثا وكتابة وقراءة. إن الاتصال- فى رأيهما- هو الأسمنت الذى يحقق التماسك والترابط بين أجزاء المجتمع(١).

وقد أصبحت وسائل الاتصال تشد العالم كله إلى الاهتمام بكل ما يجرى على هذه الأرض مهما كان بعيدا. فبالنسبة لهذه الوسائل أصبح العالم من الناحية الإعلامية أشبه بقرية صغيرة ما يحدث فى بيت من بيوتها ينتشر بسرعة فائقة فى جميع أنحاء القرية. ولم يعد من الممكن صد الغزو الإعلامى عن طريق الرقابة أو المنع أو التشويش.

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center. op. cit., P. 190.

لقد نتج عن ذلك كله أن أصبح الفرد فى المجتمع الحديث يتعرض لسيل جارف من الرسائل. وأصبحت وسائل الاتصال تتنافس فيما بينها على الاستحواز على أكبر عدد من الجماهير. كما غدت مهمة المؤسسات فى مخاطبة الأفراد صعبة وشاقة تحتاج إلى دراسات عميقة فى التعرف على أنسب الوسائل للوصول إلى الجمهور المستهدف فى الوقت المناسب وسوف نتناول الدور الذى يمكن أن تؤديه هذه الوسائل للجمهور بعد أن نفرغ من تحليل العملية الاتصالية.

رابعاً- المستقبل:

أثبتت الأبحاث التى أجريت لدراسة تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية أن هذه الوسائل نادرا ما تعمل كأداة وحيدة فى عملية التأثير. ولكنها تعمل مع مجموعة من العوامل الوسيطة الخارجة عن عملية الاتصال: كاتجاهات الجمهور، والعمليات الانتقائية، والجماعات المرجعية، وتأثير قادة الرأى، والاستعداد للاقتناع واستعداد الأفراد للتحول إذا خضعوا لضغوط متعارضة، وتأثير القيام بدور.

ومعنى هذا أن المستقبل لا يتلقى الرسالة فى أغلب الأحوال مباشرة كالحقنة التى تؤخذ تحت الجلد. بل غالبا ما يتلقاها من خلال عدسة تصفية أقرب ما تكون إلى المرشح الضوئى الذى يوضع على عدسة التصوير وهو ما يمكن أن نسميه بالمرشح النفسى Psychological Filter الذى تمر من خلاله الرسالة لتكتسب لونا قد يختلف عما قصد إليه المصدر، أو قد لا تكتسب أى لون بالمرة كما لو كانت لم توجه أساسا.

يقوم المستقبل بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها تبعا لاطاره الدلالى. وهنا قد يحدث أحد أمرين: إما أن يوفق المتلقى فى تفسير الرسالة على النحو الذى يقصده المصدر فتصل الفكرة إليه بوضوح وإما أن يخفق فى استخلاص

المعنى المقصود لأى سبب متعلق بصياغة الفكرة، أو وسيلة نقلها، أو الظروف التى نقلت فيها إليه.

ففى خلال عملية الانتقال من المصدر الى المستقبل قد تفقد الرسالة شيئا من محتواها، وهذا قد يكون فى أى حلقة من حلقات الاتصال. وقد تطرأ على الرسالة تحريفات فى الصوت أو الكتابة، وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال التداخل Interference أو التشويش Noise عندما يحدث فى عملية وضع الفكر فى رموز. كما أطلقوا عليه تعبير عدم التيقن Entropy حينما يحدث أثناء تفسير هذه الرموز بواسطة المستقبل.ومن الطبيعى أنه كلما زاد حجم التشويش كلما ارتفعت درجة عدم التيقن ولكنه ليس من الضرورى أن يقل عدم التيقن كلما قل التشويش.

ويمكن التغلب على التشويش وعدم التيقن بالتكرار Redundancy حتى تتاح الفرصة للمستقبل لالتقاط الرسالة، وعلى المرسل فى هذه الحالة أن يتجنب التكرار الممل وأن يعمد إلى التكرار بتنويع. وتقل درجة عدم التيقن كلما كان الأسلوب قويا وجذابا، والوسيلة واضحة، والتوقيت ملائما، لأن ذلك كله يزيد من انتباه المستقبل واستعداده للتعرض.

ومن المعروف أن الأفراد ينتقون التعرض للمواد التى تتفق مع ميولهم واتجاهاتهم أو التى تشبع احتياجا معينا لديهم، فالذين يعشقون الكرة يترقبون وقت اذاعة المباريات ويتفرغون تماما لمشاهدتها. والمتتبعين لبرنامج معين يحرصون على التواجد بالقرب من جهاز الاستقبال فى الموعد المحدد. كما أن المهتمين بأحد أركان الصحيفة يحرصون على مطالعة هذا الركن بانتظام. وهذا ما يعرف بالتعرض الانتقائى Selective Exposure.

كما أن الافراد يدركون الرسالة على النحو الذى يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم

فى وقت معين وقد تدرك مواد الاتصال مشوهة بسبب هذه الاتجاهات وهو ما يعرف بالادراك الانتقائى Selective Perception أما التذكر الانتقائى Selective Retention فيرجع الى ميل الافراد لتذكر الموضوعات التى تتفق مع اتجاهاتهم وقيمهم، فى حين ينسون بسرعة كبيرة المواد التى لا معنى لها أو التى لا تحظى باهتمامهم.

خامساً - رجع الصدي:

ذكرنا فى بداية هذا الفصل أنه لكى تكتمل دائرة الاتصال فلابد أن يكمل مستقبل الحوار الذى بدأه المرسل، وأنه ما لم تفتح قنوات التعبير عن الرأى للمستقبل تقطعت خطوط الاتصال. فالتفاعل فى المضامين الاجتماعية بين المرسل والمستقبل هو جوهر العملية الاتصالية لذلك نجد أن الاتصال المباشر يتميز بالكفاءة والفاعلية لارتفاع درجة التجاوب بين الطرفين وهو ما يتحقق نتيجة للاستجابة الفورية التى يعلنها متلقى الرسالة لفظيا أو ترتسم على وجهه عقب إنتهاء كل مقطع من مقاطع الرسالة. كما أن ملاحظة المتحدث للمستمع أو المستمعين إليه تعطيه إشارة تتضمن أمورا معينة كالإدراك والفهم، والإقتناع، والإهتمام، والاستعداد لتغيير السلوك أو العكس. وهذا هو ما يعرف برجع الصدى Feedback الذى يتضمن فى حقيقة الأمر رسالة عكسية من المستقبل إلى المرسل ردا على رسالته التى بدأ بها الحوار. وبناء على ما تتضمنه الرسالة المرتدة يستطيع المرسل أن يحدد شكل ومضمون الرسالة التالية فى حالة الاتصال الشخصى، ويعرف فى نهاية الموقف الاتصالى - إلى حد ما - مقدار نجاحه فى التأثير على المستمع أو المستمعين. وهذا ما يعرف برجع الصدى الفورى.

وفى حالة الاتصال الجماهيرى يكون رجع الصدى مؤجلا لفترة قصيرة أو طويلة

حيث يظهر فى خطابات القراء أو المستمعين أو المشاهدين. كما يمكن أن يلاحظ فى المواقف التى تتطلب سلوكا معينا يمكن قياسه كميا من خلال الاستجابة الفعلية للجمهور. وفى غير هذه الحالات يحتاج الأمر إلى إجراء البحوث التى تستهدف التعرف على الآراء أو قياس أثر المواد الاتصالية على الأفراد وبذلك تكتمل العناصر الأساسية لعملية الاتصال.

وينبغى أن نشير إلى أن النظريات العلمية فى مجال الاتصال، القديمة والحديثة على السواء، تجمع بشكل أو بآخر على أن تأثير الاتصال لا يقتصر فقط على مهارات المصدر، ووضوح الرسالة، واستعدادات المستقبل، وإنما يرتبط أيضا بالظروف البيئية والعوامل الاجتماعية المحيطة بالموقف الاتصالى.

دعائم الاتصال الناجح :

من خلال العرض السابق لطبيعة العملية الاتصالية يمكن تلخيص الدعائم الأساسية لنجاح الاتصال فى العناصر السبعة التالية[١]:

١- **مصداقية المصدر** : فالثقة العالية من جانب الجمهور فى المصدر هى أساس التعرض للرسالة والقابلية للاقتناع بها. وهذه الثقة تنشأ من تخصص المصدر ومقدرته على معالجة الموضوع بالاضافة إلى مهاراته الاتصالية، ومركزه الاجتماعى.

٢- **التعبير عن الواقع** : ينبغى أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها، وأن تتمشى مع الأحداث التى تجرى فى المجتمع.

(1) Cutlip. M. Scott and Allen H. Center : op. cit.. pp. 209. 209- 210.

٣- **المعلومات التى لها مغزى:** فالمستقبل لابد أن يجد فى الرسالة مضمونا يعنيه ويتفق مع نظامه القيمى. كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التى تحقق لهم أكبر فائدة وتشبع عندهم رغبات معينة. وهذا هو معنى العبارة التى تقول أن المضمون يحدد الجمهور أو أن لكل شعب صحافته التى يستحقها.

٤- **الوضـوح :** يجب أن تصاغ الرسالة فى عبارات سهلة وأن تعنى للمستقبل نفس ما تعنيه للقائم بالاتصال. كما أنه ينبغى تبسيط الموضوعات المعقدة وعرضها فى أسلوب جذاب. ومن الضرورى أن يكون للمتحدث خط فكرى واضح يعبر عن المؤسسة التى يمثلها بشكل ثابت.

٥- **الاستمرارية والاتساق:** الاتصال عملية مستمرة لا تنتهى كما أن التكرار ضرورى لضمان أكبر نسبة تعرض للرسالة وإدراكها على النحو المقصود. والتنويع فى التكرار ضرورى لزيادة المثيرات الاقناعية التى تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات.

٦- **امكانات المستقبل:** ينبغى أن يضع القائم بالاتصال فى اعتباره قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرسالة أو ما يعرف بمهارات المستقبل فى إكمال العملية الاتصالية من حيث المعرفة، والقدرة على القراءة، وعادات الاتصال.

٧- **الوسائل المناسبة :** ينبغى اختيار الوسائل التى يتعرض لها الجمهور المستهدف والتى تصلح لتناول الفكرة المطروحة تبعا لمراحل انتشارها. فالاتصال الجماهيرى له دور فعال فى إثارة الانتباه إلى الفكرة بينما الاتصال الشخصى هو الوسيلة الحاسمة فى الاقناع بالسلوك المرتبط بهده الفكرة.

وهذا ما سنتعرض له الآن لتوضيح مراحل انتشار الأفكار الجديدة ووسائل الترويج لها باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

انتشار الأفكار الجديدة :

من بين الدراسات التى تناولت هذا الموضوع الأبحاث المعروفة بدراسات التبنى Adoption والتى بدأت فى الأربعينيات لقياس مدى تقبل المزارعين للأفكار المستحدثة. فقد تنبه رايان Ryan وجروس Gross إلى أن تبنى الفكرة الجديدة يتكون من أربع مراحل تبدأ بالشعور بالفكرة، ثم الاقتناع بفائدتها، ومحاولة تقبلها، وأخيرا التبنى الكامل لها وذلك فى الدراسة التى قاما بها فى موضوع انتشار فكرة إقبال الزراع على بذور الذرة الهجين(١).

وليس ثمة إتفاق كامل فيما يختص بعدد المراحل التى تتضمنها عملية التبنى للأفكار المستحدثة، وان كان ثمة قبول عام لفكرة المراحل وكذلك لفكرة أن التبنى للفكرة الجديدة قلما يأتى نتيجة لقرار «عفوى». وغالبا ما يتم التبنى الكامل مرورا بالمراحل التالية:

١- مرحلة الإدراك Awareness :

فى هذه المرحلة يدرك الفرد الفكرة الجديدة ويسمع عنها لأول مرة. وقد أثبتت الدراسات التى أجريت فى مجال إنتشار الأفكار الجديدة فعالية وسائل الاتصال الجماهيرية فى نشر المعلومات المتعلقة بالفكرة المطروحة.

٢- مرحلة الاهتمام Interest :

فى هذه المرحلة يتزايد إهتمام الفرد بالتعرف على تفصيلات أكثر عن الفكرة ويسعى للحصول على معلومات وافية عنها. وقد يلجأ إلى قادة الرأى أو من سبق

---

(١) ايفيرت روجرز: (مترجم) **الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر** - ترجمة سامى ناشد - القاهرة - مكتبة عالم الكتب - ١٩٦٢، ص ١٠٦ - ١١١.

لهم تجريب الفكرة عمليا للتأكد من مزاياها ومعرفة إجراءات التطبيق. كما أنه قد يستعين بالمنشورات أو الكتيبات التى تتناول الموضوع والتى يمكن أن يكون لها تأثير كبير إذا أتقن استخدامها وأحسن عرض المعلومات بها.

٣- مرحلة التقويم Evluation :

فى هذه المرحلة يزن الفرد الفكرة الجديدة على ضوء البدائل الأخرى، ويربط بين المعلومات التى وصلت إليه وظروفه الخاصة. وقد يبحث عن معلومات أكثر، كما أنه يلجأ إلى جماعته الأولية أو أصدقائه أو أقاربه، ثم يعود للتقويم مرة أخرى حتى يصل إلى قرار فى النهاية إما بتقبل الفكرة ومحاولة تجريبها أو استبعادها تماما والبحث عن بديل آخر. ومن أهم العوامل التى تؤثر على تقبل الفرد للفكرة المطروحة مدى توافقها مع الاتجاهات الأساسية والنظام القيمى الذى يتمسك به متلقى الرسالة.

٤- مرحلة التجريب Trial :

وفى هذه المرحلة يبدأ الفرد فى تجربة الفكرة عمليا بعد أن يتخذ قراره فى مرحلة التقويم بفائدتها وملاءمتها لظروفه الخاصة. وغالبا ما تكون التجربة على نطاق محدود للتحقق من جدوى التطبيق.

٥- مرحلة التبنى أو الممارسة الكاملة Adoption :

عند التأكد من مزايا استخدام الفكرة بعد عملية التجريب المحدودة يبدأ الفرد فى ممارسة السلوك المرتبط بهذه الفكرة بشكل طبيعى مستمر. ولكن ذلك لايقضى على احتمال تعديل هذا النمط السلوكى الجديد فى إحدى حالتين: الأولى أن يجد نمطا أفضل منه، والثانية إذا نتج عن هذا النمط فى أى وقت آثاراً غير مرضية.

ويتضح من هذه الدراسات أن الدور الفعال لوسائل الاتصال الجماهيرية فى نشر الأفكار الجديدة يتركز بصفة أساسية فى المرحلة الأولى، بالاضافة إلى كونه عاملا مساعدا للاتصال الشخصى فى المراحل التالية. بينما يلعب الاتصال الشخصى الدور الأكبر فى إثارة الاهتمام والتقبل للفكرة الجديدة، ومحاولة تجريبها، والتبنى الكامل لها فى نهاية الأمر.

وهذا يؤكد أهمية الدور الذى يقوم به موظفوا أى منشأة مالية أو غير مالية فى إقناع الجماهير التى تتعامل معها بممارسة سلوك بعينه أو التصرف على نحو معين. هذا بالاضافة إلى أهمية قادة الرأى فى دعم الفكرة المطروحة وترجيحها على ماعداها فى حالة اقتناعهم بهذه الفكرة.

الاتصال على مرحلتين أو أكثر :

أثبتت الدراسات أن المعلومات التى تنقلها وسائل الاتصال الجماهيرية لا تقتصر فقط على الأفراد الذين يتعرضون لهذه الوسائل. فقد وجد أن بعض من يتعرضون لمادة الاتصال ينقلونها مع أو بدون إضفاء فكرهم الخاص إلى الآخرين. وتفسر نظرية الانسياب الإعلامى على مرحلتين Two Step Flow of Communication الدور الذى يلعبه قادة الرأى حينما يتعرضون لوسائل الاتصال ويأخذون عنها بعض الموضوعات التى تتفق واهتماماتهم، ثم يضفون على هذه الموضوعات آراءهم وتفسيراتها وينقلونها إلى أتباعهم أو المتأثرين بهم ملونة بهذه الآراء وتلك التفسيرات.

ولقد كانت النتيجة البارزة التى وصل إليها لازر سفيلد، وبيرلسون، وجوديه من تحليل نتائج الانتخابات الأمريكية التى جرت فى عام ١٩٤٠ أن سريان المعلومات من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية لا يتجه إلى أفراد المجتمع كذرات منفصلة.

وافترض الباحثون أن انتقال المعلومات يتم على مرحلتين وأن تأثير الاتصال الشخصى المباشر من خلال قادة الرأى - يفوق تأثير الاتصال الجماهيرى غير المباشر[1].

وقد قارن كاتز نتائج هذه الدراسة بنتائج أربع دراسات لاحقة فى أحد فصول رسالته للدكتوراه والتى أشرف عليها لازار سفيلد وتوصل إلى ما يلى[2]:

انتماء قادة الرأى والأفراد المتأثرين بهم إلى جماعات أولية واحدة كالأسرة والأصدقاء ورفقاء العمل.

٢- انه بينما يكون قائد الرأى أكثر اهتماما فى أحد المجالات التى تميزه وتجعله يؤثر فإن الأفراد الذين يتأثرون به قد يكونون بعيدين جدا عن الاهتمام بهذا المجال.

٣- أن المؤثرين والمتأثرين قد يتبادلون الأدوار فى مختلف مجالات التأثير.

٤- يقوم قائد الرأى بجعل الجماعة على اتصال بالعالم الخارجى (عن الجماعة) فيما يهمها فى دائرة اهتمامه.

٥- إنه بالاضافة إلى استخدام الاتصال الشخصى كوسيلة من وسائل الاتصال فهو أيضا مصدر هام للضغط والتأييد الاجتماعى.

واذا كانت هذه الدراسات قد أظهرت فى مجموعها تفوق الاتصال الشخصى فى توجيه الرأى العام، فقد أثارت فى الوقت نفسه إهتمام الباحثين بإجراء مزيد من البحوث فى هذا الصدد.

---

(1) Lazzarsfild. P. F. Berelson. B. and Gaudit H. ***The People's Choice,*** Second edition. New York: Columbia University Press, 1948.

(2) Katz E. ***The Two Step Flow of Communication.*** Public Opinion Quartely, Spring 1975.

ومن هذه البحوث البحث الذى أشرف عليه جيمس بالمورJames Palmore فى مدينة شيكاغو عام ١٩٦٥ وهو البحث الذى أعقب حملة اعلامية بالبريد لتنشيط الدعوة إلى تنظيم الأسرة قام بها مركز دراسة الأسرة وجمعية تنظيم الوالدية بشيكاغو عام ١٩٦٢. وقد أضافت نتائج البحث إلى نظرية انسياب المعلومات على مرحلتين نظرية الانسياب الإعلامى المتعدد المراحلMulti Step Flow of Communication وفيما يلى المعالم الرئيسية لهذه النظرية(١).

١- أن انسياب الاعلام لايصل بالضرورة إلى عدد قليل وإنما قد يصل إلى أعداد كبيرة.

٢- أن عملية انسياب الاعلام قد تختلف من خطوة إلى خطوة، فقد تقلل كل خطوة المقاومة للفكرة الجديدة وتزيد درجة انتشار الرسالة الأصلية بتعود إناس أكثر عليها، وممارسة بعضهم لها.

٣- أن قيادة الرأى قد تظهر فى أى مرحلة من مراحل الانسياب وليس بالضرورة فى المرحلة الأولى.

٤- أن سريان المعلومات قد يأخذ أكثر من مرحلتين فقد لا تصل الرسالة إلى قائد الرأى مباشرة من وسائل الاعلام، وإنما قد تصل إليه فى المرحلة الثانية أو الثالثة ومع ذلك ينشط قائد الرأى لنشر الرسالة أو الفكرة المستحدثة إلى أكبر عدد من تابعيه.

٥- أن هناك فئات أخرى غير فئة قادة الرأى تنقل المعلومات إلى الآخرين وهو يذكر

---

(1) James. Palmore : ***The Chicago Snowball, a study of the flow and diffusion of family planning information,*** chicago, Illinois 1965. (in Bogue D. Sociological Contribution to Family Planning, pp. 279 - 286).

أن دراسته، ودراسة أخرى لم يحددها - تمت أيضا فى شيكاغو وجدت أن كثيرا من النساء اللاتى تلقين معلومات عن تنظيم الأسرة بالبريد، قمن بما يشبه دور الاخصائيات الاجتماعيات وأذعن هذه المعلومات فى دائرة واسعة.

وسائل الاتصال فى العلاقات العامة :

تلجأ العلاقات العامة فى ممارسة نشاطها الاتصالى إلى وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتليفزيون والصحف والمجلات وكتب الثقافة العامة ثم المعارض والمهرجانات وهى التى تعرض على سائر أفراد الجمهور العام. كما تلجأ فى معظم الأحيان إلى وسائل الاتصال الخاصة التى يصدرها البنك خصيصا لجمهوره الداخلى أو الخارجى أو التجارى أو بعض قطاعات الجماهير الخاصة. ومن هذه الوسائل صحيفة البنك أو مجلته ونشراته وأفلامه وحفلاته وتقاريره السنوية ومعارضه. أضف إلى ذلك الاتصال الشخصى أيا كانت صورته، والخطابات والتليفزيون ولوحة الاعلانات والمؤتمرات الصحفية.

ويتوقف استخدام إحدى هذه الوسائل أو بعضها - أو كلها على الوضع المالى للمؤسسة، وما هو متاح لإدارة العلاقات العامة بصفة خاصة. بالاضافة إلى أهداف الاتصال، وخصائص الجمهور المستهدف وطبيعة الفكرة التى يتضمنها الاتصال، وأخيرا مميزات كل وسيلة من وسائل الاعلام .

ولوسائل الاتصال الجماهيرية دور كبير فى الطريقة التى نبنى بها تصورنا للعالم أو نكون بها آراءً وأفكارا جديدة . فبالرغم من أننا لن نضع أقدامنا على سطح القمر، أو ربما لا نتعرض لعملية زرع قلب ، أو أنه يصعب على الكثير ما الغوص فى أعماق المحيطات ورؤية ما بها من أسماك وكائنات بحرية وغيرها ، إلا أن وسائل الاعلام وفرت لنا معلومات لا بأس بها عن هذه الأمور. كما أنها تثير

اهتماماتنا ببعض الموضوعات بين الحين والآخر على المستوى المحلى أو الاقليمى أو الدولى وكثيرا ما تؤثر على أحكامنا على بعض المواقف أو الأزمات بما تقدمه من معلومات وتفسيرات تخدم هذا الاتجاه أو ذاك.

وإذا كانت وسائل الاتصال الجماهيرية تمارس دورها بصفة أساسية على المستوى القومى فى تكوين الآراء وتشكيل الاتجاهات بالنسبة للقضايا العامة والمنظمات الكبرى بما تبثه من مواد إعلامية وتأثيرية ، فإن وسائل الاتصال الخاصة بالمنشآت والمؤسسات المختلفة تمارس نفس الدور على مستوى جماهيرها الخاصة . وقد تلجأ هذه المؤسسات إلى الوسائل الجماهيرية فى بعض الأحيان لمخاطبة الجمهور العام أو قطاع كبير منه لعجز وسائلها الخاصة عن الوصول إلى جمهور كبير واسع الانتشار . كما أنها قد تضطر فى بعض الظروف إلى سرعة الاتصال بجمهور معين من جماهيرها مستخدمة فى ذلك الإعلان الإعلامى . وقد تقبل الوسائل الجماهيرية نشر بعض المعلومات عن هذه المؤسسات إذا كانت له صلة بالاهتمامات العامة من وجهة نظر الوسيلة.

ومن ثم فان وسائل الاتصال التى تستخدم فى تكوين الصورة المرغوبة للمنظمات والمؤسسات المختلفة تنقسم الى قسمين رئيسين:

القسم الأول هو وسائل الاتصال العامة التى تستخدم على مستوى الدولة أو الاقليم أو المدينة إذا كانت للمدينة وسائل خاصة بها.

أما **القسم الثانى** فيضم كل وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة أو المنشأة والتى توجه إلى جماهيرها بصفة أساسية . وتتميز الوسائل الخاصة بتركيزها على أهداف المؤسسة أو أنشطتها ومن ثم فإنها تكون موضع اهتمام الجماهير المعنية ، كما أن إدارة العلاقات العامة تستطيع أن تتحكم فى استخدامها بالطريقة التى ترى أنها

أقرب إلى تحقيق أهداف المنشأة . وإذا ارتفع مستوى هذه الوسائل من حيث المضمون والاخراج فإنها تصبح من العناصر الايجابية التى تشتمل عليها صورة المنشأة.

وسائل الاتصال العامة :

تلجأ العلاقات العامة فى ممارسة نشاطها الاتصالى إلى وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والمجلات والراديو والتليفزيون والسينما وكتب الثقافة العامة والمعارض القومية، ويمكن أن نضيف إليها بالنسبة للمدن الكبرى الإعلانات المضيئة وهى إعلانات شهرة بصفة أساسية تستهدف التأثير على انتباه المشاهدين لها . وقد أثبتت بعض الدراسات ارتباط ذيوع اسم المنشأة أو المؤسسة بالاتجاه المحابى لها وبالتالى تكوين صورة طيبة عنها . وينطبق هذا بشكل أقل على الملصقات التى توضع فى الأماكن البارزة كالميادين العامة وأماكن إقامة المباريات التى يشهدها جمهور كبير داخل الملعب وخارجه عندما تنقل المباراة بالتليفزيون.

ويتوقف استخدام كل وسيلة من هذه الوسائل على المتغيرات التالية :

١- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذى نسعى لتحقيقه من خلال رسالة معينة.

٢- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثر من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة .

٣- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه .

٤- أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذى يتناوله الاتصال .

٥- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على كل جمهور من جماهير المنظمة ، وهى ما سنتحدث عنها الآن .

أولاً : الصحافة

أثبتت التجارب التى أجراها لازارسفيلد Lazzarsfeld ودوب ووابلز وبيرلسون ، أن وسائل الاعلام المطبوعة كالصحف والمجلات والكتب واللافتات تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارئ ، وذلك لما تتميز به من مقدرة على عرض التفاصيل الدقيقة والموضوعات الطويلة التى تساعد على توضيح الأمور للقراء وتهيئ لهم الدراسة المتأنية بالاضافة إلى إمكان قراءتها فى الوقت والمكان المناسبين مما يضفى عليها صفة الخصوصية .

ولكن إلى جانب هذه المزايا هناك بعض العيوب التى تؤخذ على الوسائل المطبوعة ، فهى أولا تتطلب نوعا خاصا من الجمهور هو الجمهور القارئ ، ثم إنها تتطلب نوعا خاصا من هذا الجمهور القارئ ، هو الجمهور الذى يستطيع أن يشارك فى إكمال الاتصال بقدرته على التخيل والتفسير . وحينما يتوفر هذا الجمهور تضفى هذه الخاصية - خاصية التخيل والتفسير - على الوسائل المطبوعة ميزة التركيز من جانب جمهورها مما يساعد على وصول الرسالة الاعلامية إلى هذا الجمهور[١]

ويلخص كلابر مزايا الوسائل المطبوعة فى النقاط الخمس التالية[٢] :-

١- اختيار القارئ للوقت المناسب للقراءة .

٢- القدرة على إعادة القراءة لمزيد من الفهم والتعمق .

٣- الرسائل المطبوعة أكثر قدرة عن غيرها من الرسائل فى معالجة الموضوعات معالجة كاملة وتناول تفاصيلها الدقيقة .

(١) اريك بارنو : الاتصال بالجماهير ، ترجمة صلاح عز الدين وآخرون ، القاهرة ، مكتبة مصر ، ١٩٦٢ ، ص ١٦٨-١٧١ .

(2) Klapper, J. T. **Op. Cit.**, pp. 99-101.

٤- من خلال الصحف والمجلات التى تعبر عن فئات خاصة يمكن أن تعبر الأقليات عن آرائها الخاصة وهو ما يصعب تحقيقه فى الوسائل الأخرى .

٥- تضفى هذه الوسائل على كتابها مكانة مرموقة لدى الأفراد الأمر الذى ينعكس على إمكان تأثرهم بهؤلاء الكتاب . ولأن الطباعة هى أقدم وسائل الاتصال الجماهيرية فقد أصبح هناك ارتباط تقليدى بينها وبين الثقافة .

ومع ذلك فان الدراسات الحديثة قد بدأت تشكك فى المكانة الخاصة للوسائل المطبوعة فقد ظهر أنها ليست الوسيلة المفضلة لقليلى الحظ من الثقافة . كما أن ظهور برامج الكمبيوتر التى تتضمن موسوعة ثقافية وعلمية متخصصة وعامة بدأت جذب إليها جمهورا من قراء المطبوعات الذين بدأوا يفضلون القراءة على شاشات الكمبيوتر بدلاً من صفحات الكتب والمجلات المتخصصة . وقد بدأت هذه الظاهرة فى الانتشار فى الولايات المتحدة الأمريكية فى العقد الأخير من هذا القرن. فقد تزايد عدد المجلات الالكترونية من عشرون مجلة فى عام ١٩٩٠ ليصل إلى ثلاثمائة وخمس وعشرة مجلة عام ١٩٩٥.[١]

ثانيا : الراديو

الراديو هو الوسيلة الإعلامية الأولى التى استطاعت أن تصل إلى جمهورها فى أى مكان متخطية حواجز الأمية وعقبات الانتقال فى المناطق الوعرة والقيود السياسية التى تمنع بعض الوسائل الأخرى من الوصول إلى مجتمعاتها . كما أنه لايحتاج إلى تفرغ تام للاستماع اليه ، فالسيدة يمكنها أن تطهى طعام بيتها وهى تستمع إليه ، وهناك بعض الأعمال التى يمكن للرجل أن يقوم بها وهو يستمع إلى

(1) National Technical Information Services (1995) . Washington, D.C., USA.

الراديو . وينصح الخبراء أن تكون البرامج الإعلامية المستخدمة فى العلاقات العامة فى صورة حوار بين شخصين أو أكثر لأن المستمع فى هذه الحالة يدخل طرفا فى المناقشة ويتابعها بشغف واهتمام .

وتمتاز الإذاعة بدفء الصوت البشرى وتأثيره وهذا يجعلها أكثر الوسائل قدرة على الاستهواء والايحاء خاصة مع قليلى الحظ من الثقافة . ويعلل دوب سر القوة الايحائية للإذاعة بأنها وسيلة سريعة للنشر بالاضافة إلى الاحساس الجماعى الذى يتوفر لجمهورها مهما تباعدت أماكنه.(١)

إلا أنه من أهم عيوب الراديو أن الانسان يعرض نفسه إليه فى كثير من الأحيان بلا تركيز أو بلا اهتمام ويعمل أساساً كخلفية ترفيهية أكثر مما يعمل كهدف للاهتمام المركز .

وتمتاز الكلمة المذاعة بإمكان تسجيلها وإعادة إذاعتها أكثر من مرة فتكتسب فى كل مرة قوة إضافية هى قوة الدق المنتظم . وكذلك تساعد الاذاعة فى بث روح الاهتمام بالمسائل العامة وفى سرعة تجميع الجماهير حول رأى معين ، خاصة فى أوقات الشدائد والأزمات .

والمقصود بالتكرار هنا هو التكرار المصحوب بتنويع فى العرض لأن النمط الواحد فى التكرار قد يبعث على الملل والسخرية . ويؤكد مرتون أن التكرار بتنويع ساهم فى نجاح كيت سميث فى حض الجمهور على شراء سندات الحرب . وقد حدد مرتون ستين استمالة استخدمتها كيت سميث ، كل استمالة مستقلة عن الأخرى ، وإن كانت جميع الاستمالات تهدف الى تحقيق نفس الهدف وهو تدعيم وخلق الرغبة فى شراء سندات الحرب .(٢)

(1) Klapper J. T. : ***Op. Cit.***, p. 101.

(٢) جيهان رشتى (دكتورة): ***الأسس العلميةللنظرية الإعلام*** ص ٤٦١ .

ثالثا : التليفزيون :

تشير الدراسات التى أجراها بلومر ، ودوب الى أن الوسائل السمعية البصرية كالأفلام الناطقة والتليفزيون تمتاز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية وكذلك الوسائل البصرية ، لأنها تجمع بين مزايا هذين النوعين ، وتتطلب من المشاهدين استخداء حاستى البصر والسمع مما يضاعف التركيز واليقظة . ويتضح من دراسات هذين العالمين أن الوسائل السمعية والبصرية تتفوق على الوسائل الأخرى فى درجة تذكر الأفراد المعرضين لها ، إلا أن هذه النتيجة مازالت فى حاجة إلى إثبات أكثر(١) .

ومما يميز التليفزيون عن غيره من الوسائل الاعلامية أنه أقرب وسيلة للاتصال المواجهى فهو يجمع بين الرؤية والصوت والحركة واللون ، ويستطيع أن يكبر الأشياء الصغيرة فتبدو فى صورة واضحة . وهو كالإذاعة يقدم المادة الإعلامية فى نفس زمن حدوثها ، ويوفر الاحساس الجماعى لمشاهديه . ولايتطلب التليفزيون إستعدادات خاصة ومواعيد محددة ، كالسينما ، ويكفى المشاهد أن يضغط على مفتاح صغير ليشاهد برامج التليفزيون فى جو عائلى هادئ .

وقد أثبتت الأبحاث الحديثة تزايد أهمية التليفزيون بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى فى كثير من المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ففى الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد أكثر من ٦٤٪ من الشعب الأمريكى على التليفزيون كمصدر أساسى للأخبار . ويرى ٥١٪ من مواطنى الولايات المتحدة أنه الوسيلة الأكثر صدقا . كما ثبت أيضا أن البرامج المسائية التى تقدمها الشبكات الثلاث يشاهدها ٥٥ مليون أمريكى.(٢)

---

(١) ابراهيم امام (دكتور) ، ***العلاقات العامة والمجتمع*** ، مرجع سابق ص ٢٤٥ .

(2) Jones, Jerre , ***Public Relations For The Professional Design*** , New York, Mc Graw Hill Book Company, 1980, p. 61.

رابعاً : الفيلم فى التليفزيون والسينما

يعتبر الاتصال عن طريق المرئيات أكثر وسائل الاتصال فعالية فى نقل الأفكار فى مجال العلاقات العامة ، ويعتقد العلماء أن قدرة المرئيات على التأثير فى حاسة البصر تفوق قدرة الصوتيات على التأثير فى حاسة السمع فى جذب الانتباه بما يزيد على خمسة وعشرين ضعفاً. ويضاف إلى ذلك أن حاسة البصر هى أسرع الحواس فى تسجيل الصور الذهنية فى عقل الانسان . ويقول العلماء أيضاً أن الرؤية تشكل ٨٣٪ من المعلومات المكتسبة ، أى أن حاسة البصر وحدها تتقدم على جميع حواس الانسان الأخرى فى اكتساب المعلومات بنسبة ٤ : ١ (١).

فاذا أضفنا الصوت إلى الصورة فإن الرسالة يصبح أثرها فى الاتصال قويا إلى درجة كبيرة . كما أن الصوت الانسانى فى الأفلام يضفى عليها صفة الواقعية ويكسبها الإقناع بالاضافة إلى أثره فى جذب الانتباه . ولذلك فإن نقل الأفكار عن طريق الأفلام الصوتية يتميز بنسبة عالية من الوضوح فى الرسالة والاهتمام من جانب المستقبل ، وتكون النتيجة قدرة أكبر على تذكر المعلومات المكتسبة من الأفلام بالقياس إى ما يكتسب من وسائل الاعلام الاخرى . كما أن الحركة العامرة بالمعنى تأسر الاهتمام ، وتخلق الشعور بالتوتر والاحساس بالمشكلة ، أما الثرثرة الصوتية المتصلة فتقف عقبة أمام استيعاب المعلومات والتجاوب مع المشكلة المطروحة .

ومن هنا كان نجاح السينما مع المثقفين ، وحتى مع الأجانب الذين لايجيدون لغة الفيلم، وقد أثبتت التجارب التى أجراها ستودارد Stoddard وهولوداى Holo-day أن الوسائل البصرية تمتاز بقدرتها الفائقة على الاستهواء ، ويؤيد معظم العلماء هذه النتيجة بالنسبة للأطفال.(٢) وقد أثبتت معظم الدراسات قدرة الأفلام

---

(1) Canfield Bertrand R. , Op. Cit., p. 186.

(2) Thomas, C. Coulson , Op. Cit., p. 94.

على تزويد الجماهير بالمعلومات الجديدة بالإضافة إلى دورها فى تكوين الرأى حول المشكلات والموضوعات التى لم تتكون بشأنها اتجاهات راسخة.

ولاشك أن إمكانات السينما غير المحدودة كاعتمادها على التصوير الخارجى، ومزجها بين المشاهد الطبيعية والمشاهد المأخوذة فى الاستديو ، واستخدامها المؤثرات الصوتية والألوان الطبيعية ولغة الحديث اليومى المبسطة ، كل هذا يضاعف من شدة تأثيرها وجاذبيتها . ولكن حينما يبالغ الفيلم فى تضخيم الأشياء قد تفسر هذه الأشياء بطريقة مختلفة. كما أن الأفلام المستوردة قد تسبب أثرا عكسيا لاختلاف ظروف المجتمع المأخوذة عنه عن الظروف المحلية والنماذج البيئية .

وتقوم معظم الدول من خلال أجهزتها الدعائية والإعلامية بإنتاج أفلام تصور مظاهر النهضة والتطور فى المجالات الزراعية والصناعية ، بالإضافة إلى المجالات العلمية والتعليمية ، والصحية . كذلك تتناول هذه الأفلام المجالات السياحية فى الدولة فتبرز أهم معالمها ، وتعرض لفنونها الشعبية ، ومتاحفها ، وآثارها التى تجذب السياح إليها وتؤكد عراقتها وتاريخها الحضارى . كما تتضمن هذه الأفلام تسجيلا لأهم الأحداث والانتصارات التى حققتها هذه الدولة أو ما قدمته للإنسانية من خدمات فى مجال معين . وتستهدف هذه الأفلام تقديم شعب معين إلى غيره من الشعوب بغرض تكوين صورة معينة عن هذا الشعب.

خامساً : إعلانات العلاقات العامة

يستخدم الإعلان لتحقيق بعض أهداف العلاقات العامة بالإضافة إلى استخدامه المألوف فى مجال الترويج للسلع والخدمات . فقد تلجأ إليه المؤسسة اسهاما منها فى الخدمة العامة ، أو لرسم صورة طيبة فى أذهان الجماهير عنها . ويظهر ذلك بشكل واضح فى كثير من برامج التليفزيون الأمريكى ، حيث تقوم

بعض الشركات الكبرى بتمويل بعض البرامج المشهورة التى تقدم خدمات إعلامية تهم الجمهور الأمريكى.(١)

كما يستخدم الإعلان فى شرح وجهة نظر المؤسسة خلال الاضرابات ، وكذلك عند الإعلان عن بداية أنشطة أو خدمات جديدة تقوم بها المؤسسة لتحقيق بعض التيسيرات للجمهور ، كما تعلن المؤسسة عن سياستها وتفسر هذه السياسة لجماهيرها ، وتعلن عن أى تغيير فيها ، وتقوم بتصحيح المفاهيم الخاطئة على ضوء الأبحاث التى تقوم بها إدارة العلاقات العامة ، ثم تقدم المفاهيم الصحيحة عن أهداف المؤسسة وأنشطتها .

وكثيرا ما يوجه الإعلان الإعلامى إلى كل جمهور من جماهير المؤسسة أو المنظمة على حدة لكسب تأييد هذا الجمهور أو ذاك للسياسة التى تتبعها المؤسسة إزاءه ، أو إعلامه بالتطورات الجديدة ، أو الامتيازات التى تخصه بها ، أو التوجيهات التى تساعده على الاستفادة من خدمات تلك المؤسسة أو مده بالمعلومات الصحيحة لممارسة نشاط معين ، كما تفعل وزارة الزراعة فى توجيهاتها لجمهور الزراع ، أو وزارة الداخلية فى توجيهاتها لجمهور المرور وهكذا .

وتقوم الشركة التى تبدى إهتماما بصورتها أو شخصيتها العامة بتنفيذ حملة

---

(١) من أشهر هذه البرامج برنامج Face The Nation الذى تقدمه شبكة تليفزيون CBS، وبرنامج Meet The Press الذى تقدمه NBC وبرنامج Issues and Answers الذى تقدمه ABC، وهى الشبكات التليفزيونية الثلاثة التى تمد محطات التليفزيون المحلية بالبرامج الاخبارية والبرامج ذات الصبغة القومية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية . والبرامج الثلاثة المشار اليها تقدم كل اسبوع حوارا مع احدى الشخصيات البارزة فى الولايات المتحدة أو خارجها . وتمول شركة IBM البرنامج الأول بصفة مستمرة . كما أن بعض الشركات والمؤسسات المحلية تقوم بتمويل نشرات الأخبار فى كثير من الأحيان فى الاذاعات المحلية ويذكر هذا فى تقديم النشرة وختامها . وقد أضيفت إلى الشبكات التليفزيونية الثلاثة شبكة رابعة وهى CNN التى ذاعت شهرتها خلال حرب تحرير الكويت والتى يرى البعض أن هذه الحرب كانت شهادة الميلاد الحقيقية لشبكة CNN.

إعلانية لشرح موقفها والأسس التى تبنى عليها سياستها وتوضح ما تشعر أنه هام وضرورى فى فلسفتها . ويمكن ذكر إنجازات الشركة والمشكلات التى تواجهها بطريقة واعية وبالشكل الذى يلائم الجمهور المستهدف . فالإعلان يلعب دورا هاما فى بناء الثقة وتدعيم ما يدلى به المسئولون من بيانات لها أهمية خاصة بالنسبة للمساهمين أو العاملين أو العملاء وهؤلاء من أهم القطاعات الجماهيرية التى تتصل بها الشركة أو المؤسسة بصفة مستمرة .

وإذا كانت الشركات أو المؤسسات المختلفة تلجأ إلى الإعلان فى ترويج سلعها أو ـيط خدماتها واجتذاب العاملين اليها ، فإن الإعلان المستخدم لتكوين صورة ـيبة عن هذه الشركات او تلك المؤسسات يدعم كل هذه الإعلانات ويزيد من فعاليتها .

وتتميز إعلانات الصورة بأن لها أهدافا تسعى لكسب التأييد أو إثارة الإهتمام بأنشطة الشركة المعلنة مما يؤدى إلى تنمية المؤثرات غير المباشرة فى عمليات الشراء . وإن كان من المعروف أن زيادة المبيعات ليست الهدف الأساسى من هذه الاعلانات كما هو الحال فى الإعلانات التجارية فإعلانات الصورة لاتركز على منتج معين بصفة خاصة وإنما تتناول الشركة أو المؤسسة ككل وتبرز أهميتها للمجتمع ، وتركز على فلسفتها الاجتماعية وحرصها على الصالح العام . وهذا يعنى أن إعلانات الصورة تستخدم أساسا لتقديم الشركة أو المؤسسة إلى الجماهير كمواطن صالح يعطى المجتمع بقدر ما يأخذ منه ، ويقدم له بقدر ما يتوقع منه .

وكما تستخدم الحملات الإعلانية لتحسين صورة مؤسسة أو شركة معينة فقد تتحد بعض الشركات أو المؤسسات أو المنشآت التى تمارس نفس العمل ، فى إعداد وتنفيذ حملة إعلانية عامة لتحسين صورة قطاع البنوك مثلاً ، أو التأمين ، أو

صناعة الحديد والصلب ، أو إنتاج البترول أو غير ذلك من الأنشطة التى تسعى إلى الربح أو التى لاتسعى اليه .

المؤثرات الخاصة في تكوين الصورة الذهنية :

تلجأ المنظمات العامة والخاصة إلى القيام ببعض الأنشطة الاتصالية من خلال وسائلها الخاصة بالاضافة إلى استعانتها ببعض الوسائل الجماهيرية العامة . وأحيانا تكتفى بعض المنظمات بالوسائل الخاصة إما لعجز مواردها عن تغطية نفقات الوسائل العامة أو لعدم رغبتها فى الانفاق على هذه الوسائل التى تتطلب نفقات مالية تفوق الوسائل الخاصة ، أو لأن طبيعة أنشطة بعض المنظمات لاتحتاج إلى استخدام هذه الوسائل .

وتشمل الوسائل الخاصة مطبوعات المنظمة على اختلاف أنواعها بالإضافة إلى ما تنتجه من مواد إذاعية أو تليفزيونية أو سينمائية ، وكذلك إقامة المعارض أو الاشتراك فيها ، وتنظيم الزيارات واستقبال قادة الرأى وتدعيم الصلة بالمجتمع المحلى .

وتندرج تحت هذه الوسائل أيضا تنظيم المسابقات الفنية والرياضية والثقافية والأيام أو الأسابيع الخاصة، وكذلك الاتصال الشخصى بأشكاله المختلفة ، بالإضافة إلى أعياد إنشاء المنظمة وافتتاح المشروعات الجديدة .

أولا : الأحداث الخاصة

يمكن القول بأن الأحداث الخاصة إذا أحسن إعدادها والتخطيط لها بعناية تلعب دورا هاما فى تحسين صورة المنظمة عند جماهيرها لأنها تستطيع بما تتضمنه من عناصر الجذب والتشويق أن تثير إهتمام الأفراد وتشغل تفكيرهم فترة أطول من قراءة موضوع مكتوب ، أو الاستماع إلى برنامج مذاع . كما أن هذه الأحداث تظل

عالقة بفكر الذين شهدوها أو شاركوا فيها واستمتعوا بها فترة غير قصيرة تتمكن خلالها من التأثير على الصورة الحالية للمنظمة ، وقد تؤدى بها إلى الاقتراب كثيرا من الصورة المرغوبة.

وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام أو بعض الجماهير النوعية، وتوطيد الصلات الشخصية ، وتأكيد دور المنظمة الاجتماعى بهدف تحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجماهير وتأييدها . وتشبع هذه الأحداث رغبة الكثيرين فى المشاركة فى أية مناسبة أو حدث اجتماعى للاستمتاع بالأضواء والألوان والأصوات التى تصاحب التجمعات الجماهيرية . هذا بالإضافة إلى التعرف على أنشطة المنظمة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذى تنتمى اليه .

فكثيرا ما يرغب الأفراد فى معرفة خطوات انتاج السيارة أو الأقمشة القطنية مثلا ، وكيف أمكن باستخدام الآلات الحديثة زيادة الإنتاج بشكل مذهل . وحينما يحقق مصنع السيارات أو النسيج للجماهير هذه الرغبة ويفتح أبوابه لاستقبال الزائرين فإنه يؤدى بلا شك عملا ينتمى إلى العلاقات العامة . وينبغى أن يعد لهذا العمل إعدادا طيبا ، فتخصص للزيارة أوقات ملائمة . وترتب خطة السير بحيث تسمح بإعطاء الزائرة فكرة واضحة عن كل مراحل الانتاج والخدمات التى تقدمها المنظمة ومن الملائم أن تكون هناك كتيبات تعطى فكرة واضحة عن تاريخ المنظمة وأنشطتها وعدد العاملين بها وحجم الانتاج وأنواعه بالإضافة إلى مشروعات المستقبل لكى توزع على الزائرين ، ومن الضرورى إتخاذ كافة احتياطات الأمن حرصا على سلامة الزائرين وتجنبا لأى أحداث قد تضر بهم أو بالمنظمة . ولاشك أن الزيارات طالما توافرت الظروف المساعدة لها تعتبر فرصة طيبة لإدارة العلاقات العامة لتحقيق بعض أهدافها بكفاءة عالية. وتزداد أهمية الزيارة إذا كانت لمسئول كبير بالدولة ، حيث تصحبه فى أغلب الأحوال وسائل الاعلام وكثيراً ما تنقل

تفاصيل الزيارة من خلال هذه الوسائل ويكون تأثيرها كبيراً على جماهير الدولة التى يوجد بها المصنع .

وتلعب المعارض دورا هاما أيضا فى التعريف بانتاج المؤسسة وأنشطتها وكذلك اعلام الجماهير بدور المؤسسة الاجتماعى والخدمات التى تؤديها فى هذا المجال . وذلك يتطلب إعداد بعض المطبوعات التى تتناول هذه الأمور ، ولو أمكن استخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية أو النماذج المجسمة ، والملصقات لكان ذلك أفضل فى التوضيح والتوجيه والاقناع . وقد يكون المعرض قوميا داخل نطاق الدولة التى تنتمى إليها المنشأة ، أو دوليا يتسع لمعروضات عدد كبير من الدول وتطورها الاقتصادى ونموها الحضارى .

ثانيا : الاتصال الشخصي :

احتفظ الاتصال الشخصى بمكان الصدارة بين وسائل الاتصال الاخرى فى قوة التأثير على مر العصور. فرغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو والتليفزيون وماكينات الطباعة المتطورة ، وما صاحب ذلك من إتساع فى دائرة انتشار الرسائل الاعلامية بشكل هائل ، إلا أن هذا التقدم افتقر إلى أهم شئ يتمتع به الاتصال الشخصى . وهو القدرة على معرفة صدى الرسالة عند المستقبل ، وتوجيه الاتصال على أساس هذا الصدى مما يساعد على إحداث التأثير المنشود ، إذا ما توافرت مهارات الاتصال عند المرسل ، وتهيأت ظروف المستقبل لتلقى الرسالة . كما يتميز الاتصال الشخصى بالإضافة الى ذلك بما يلى:-

١- انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى وبالطبع فإن ذلك يتطلب جمهورا محدودا وغير مشتت .

٢- إمكان توجيه الرسالة إى الجمهور المستهدف مباشرة ، وذلك يتيح للمؤسسة أن تخاطب كل جمهور باللغة التى يفهمها .

٣- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة .

٤- تلقائية الاتصال التى تظهر بوضوح فى المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة التى تتم بين الرؤساء والمرؤسين أو بين ممثلى المؤسسة وجمهورها الخارجى .

ويتخذ الاتصال الشخصى فى العلاقات العامة إحدى الصور التالية :

١- **الخطب الرسمية** : تعتبر الخطب الرسمية - فى حالة وجود متحدثين مؤثرين - أسرع الوسائل لنقل المعلومات إلى جماهير العلاقات العامة المكونة من جماعات صغيرة . كما أنه يمكن تحديد مضمون الخطبة ليلائم كل جمهور على حدة اذا دعت الضرورة إلى ذلك .

٢- **مؤتمرات المائدة المستديرة** : وتستخدم إذا كان جمهور العلاقات العامة صغيرا أو إذا أمكن تمثيل هذا الجمهور فى المؤتمرات عن طريق القيادات التى تحظى بثقته وتأييده وتهدف هذه المؤتمرات إلى تبادل الأراء حول الموضوعات ذات الأهمية العاجلة ، وتصحيح سوء الفهم الذى قد يحدث فى بعض الأوقات بين الجمهور والإدارة ، والوصول إلى توصيات تحقق مصلحة الطرفين . كما تتيح هذه المؤتمرات الفرصة للتعبير عن الأراء ، ومناقشة المظالم ، والإجابة على أسئلة الجمهور مما يساعد على إشاعة الثقة والتفاهم بين الجمهور والإدارة.

٣- **مناقشات المتخصصين** : يتحتم استخدام هذا الاسلوب إذا تعددت جوانب الموضوع ، وتعددت الإدارات المعنية به . فإذا كان المطلوب هو كسب ثقة المساهمين فى السياسة المالية لإحدى الشركات فمن الضرورى أن يجلس على مائدة المتحدثين ممثلوا أقسام البحوث ، والتسويق والتصنيع والتمويل بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة . كما أن هذا الاسلوب مفيد فى

مناقشة الخلافات الناشئة بين الإدارة والمستخدمين إذا كانت لها جوانب متعددة . والمتبع فى مثل هذه المناقشات أن يتحدث كل عضو يجلس على المائدة الرئيسية لمدة لاتزيد عن عشرة دقائق يقدم خلالها للجمهور الحقائق الرئيسية فى مجال مسئوليته . ويبدأ بعد ذلك توجيه الأسئلة من الجمهور إلى المتخصصين . وهناك طريقتان لتوجيه الأسئلة ، الأولى توجه فيها الأسئلة مباشرة من الجمهور إلى أعضاء المائدة ، والثانية تكتب فيها الأسئلة وتسلم إلى الشخص المكلف بجمعها حيث تعرض على مائدة جانبية لتصنيفها وتوجيهها إلى أعضاء المناقشة .

٤- **المناقشات المفتوحة** : تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلى وأحيانا تدعو المجتمع المحلى للقاءات مع قيادات المؤسسة . وتوجه فى هذه الاجتماعات واللقاءات الأسئلة التى تعن للجمهور بعد الاستماع لكلمات المسئولين. والهدف من هذه المناقشات هو التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته إزاء المؤسسة ، وتصحيح المعلومات الخاطئة ، ومناقشة السياسات الجديدة.

٥- **المحادثات غير الرسمية** : لاتحتاج المحادثات غير الرسمية إلى ترتيبات خاصة أو استعدادات مسبقة ، كما أن دائرة الحديث لاتغطى إناسا كثيرين ، مما يتيح فرصة أكبر للتعبير عن الآراء بوضوح كامل وربما بصراحة مطلقة . وهى أيضا الوسيلة الشائعة لنقل المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرءوسين ومناقشة سياسات العمل معهم . فإذا اتسمت هذه المحادثات بطابع الود والإهتمام فسوف يكون لذلك أثر كبير فى تحقيق التفاهم والانسجام داخل المؤسسة بين الإدارة والجمهور الداخلى.

٦- **الاتصال بقادة الرأى** : تشير معظم الدراسات الإعلامية إلى الدور البارز لقادة

الرأى فى الإقناع والتأثير على تابعيهم أو من يسترشدون بآرائهم . وكثيرا ما يكون قائد الرأى هو المصدر الأساسى للمعلومات عند بعض الأفراد الذين لاتسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض المباشر لوسائل الإعلام . ومن هنا يصبح من واجبات إدارة العلاقات العامة التعرف على قادة الرأى فى كل جمهور من جماهير المؤسسة ، وامدادهم بالمعلومات الخاصة بها ، والسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم لأنهم سيتحولون بعد ذلك إلى مراكز إشعاع طيبة لهذه المؤسسة .

وقد أجرى كانتريل والبورت عدة تجارب لقياس قوة التجاوب لكل وسيلة من وسائل الاتصال ، فكانت النتيجة هى فوز المحادثة الشخصية بالمرتبة الأولى ، ثم تأتى بعدها المناقشة الجماعية ، فالاجتماعات غير الرسمية ، فالتليفزيون ، فالاجتماعات الرسمية ، فالأفلام الناطقة فالتليفزيون ، فالاذاعة، فالتلغراف ، فالمراسلة الشخصية ، فالخطابات ، فالصحافة، فالملصقات واللافتات ، فالمجلات ، وأخيرا تأتى الكتب . وهناك إتفاق تام بين العلماء على أن المحادثة الشخصية والمناقشة وجها لوجه تعد أنجح وسائل الإعلام وأقواها أثرا ، ففضلا عن تميزها بالتجاوب والحيوية فإنها تعطى فرصة أكبر للتفاهم والوصول إلى نتائج ملموسة. (١)

ثالثاً : مجلة المنظمة أو صحيفتها

تتضمن مطبوعات المنظمة النشرات والكتيبات والمجلة أو الصحيفة الخاصة بها ، وكذلك التقارير السنوية والدورية . وقد تزايد إهتمام المنظمات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن شخصيتها وتعرض أهدافها وسياساتها وما تحققه من انجازات وتؤثر أيضا فى جماهيرها من خلال التأكيد على الجوانب الايجابية

---

(١) ابراهيم امام (دكتور)، المرجع السابق، ص ٢٤٦ .

وتفسير السياسات وتوضيح المواقف والقرارات إبان الأزمات أو الإضطرابات . وتحرص هذه الصحيفة أو المجلة على رفع الروح المعنوية بين العاملين بإبراز النواحى الإنسانية التى أشرنا إليها والتى تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفى والعدالة فى الترقى والمكافآت وتقدير قيمة العمل .

وهى أيضا يمكن أن تثير روح المنافسة بين العاملين مما يؤدى إلى رفع الكفاءة الانتاجية . وتقوم هذه الصحف أو تلك المجلات بدور هام فى التعريف بالمنظمة وأوضاعها المتغيرة والمشكلات التى تواجهها والدور الذى تؤديه فى خدمة المجتمع .

وقد تزايد الإهتمام أيضا بإنتاج هذه الصحف أو تلك المجلات إلى الجمهور الخارجى وتقديمها فى شكل متطور من الناحية التحريرية والإخراجية . ويؤكد ذلك التطور تلك المسابقات السنوية التى ينظمها فى المملكة المتحدة إتحاد محررى صحف المؤسسات الصناعية الانجليزية . وليس من الضرورى دائما أن تصدر المنظمة مجلة أو صحيفة داخلية وأخرى خارجية ، فقد يكون إصدار مجلة أو صحيفة داخلية وخارجية فى نفس الوقت أجدى للمنظمة وأوفر لجهودها . وإن كان من المسلم به أن وجود مجلة أو صحيفة خاصة بالجمهور الداخلى يساعد على تلبية احتياجات هذا الجمهور بصفة أساسية ، وهو ما تفعله الصحيفة الخارجية للجمهور الخارجى .(١)

رابعاً : النشرات والكتيبات

تتناول النشرة غالبا موضوعا واحدا فى صفحات قليلة مطوية تسلم للأفراد باليد أو ترسل بالبريد . بينما تتنوع موضوعات الكتيب ، وتتعدد صفحاته ، ويتسع لمعالجة الموضوعات بشكل مفصل . وتحتاج المنشآت التجارية إلى النشرات

(1) Black, Sam : ***Practical Public Relations,*** Fourth, Edition. London, Sir Isacc Pitman and Sons LTD, 1976, p. 58.

والكتيبات لشرح برنامج جديد ، أو أسلوب لتقديم الخدمة ، أو السلعة بشكل يختلف عما اعتاده العملاء . كما تقوم المنشآت الصناعية من خلالها بعرض مراحل العملية الانتاجية . وتتميز هذه المطبوعات بانخفاض تكلفتها وإمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبيا .

كما أنها يمكن أن تترك انطباعا جيداً عند القراء إذا أحسن إعدادها.[١] ويخضع نوع الورق والطباعة اللازمة لإنتاج هذه المطبوعات لإعتبارات تتعلق بالميزانية وطبيعة الموضوع، وما إذا كانت هناك حاجة إلى رسوم توضيحية ، أو صور تحتاج ى عناية خاصة فى الطبع ، بالإضافة إلى عدد الصفحات التى يتكون منها . كما أن الهدف من إنتاج هذا المطبوع أو ذاك وكذلك الجمهور المستهدف يشكلان إلى حد كبير عاملاً أساسيا فى تحديد ما ينفق عليه تبعاً لأهمية الدور الذى يمكن أن تحققه هذه الوسيلة بالقياس إلى غيرها من الوسائل .

خامساً : التقارير السنوية والدورية

يأتى التقرير السنوى فى مقدمة وسائل الاتصال بالمساهمين بالنسبة للمنشآت التجارية والصناعية . ويشغل المركز الثانى فى وسائل الاتصال بغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلى والموزعين والموردين . ويعتبر هذا التقرير الفرصة السنوية التى تستطيع فيها المنشأة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم إنجازه خلال العام المنصرم ، وماذا يجرى الآن ، وما هى خطط المستقبل . ويعكس هذا التقرير صورة المنشأة وكفاءة رجال الإدارة بها وهو ما قد يؤدى إلى جذب المستثمرين الجدد وزيادة أسعار أسهمها .

(1) Lovell P. Ronald , ***Inside Public Relations*** , Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982, p. 190.

وتتنافس المنشآت التجارية والصناعية فى إخراج هذه التقارير فى شكل جذاب مستخدمة الألوان والعناوين الشيقة والرسوم التوضيحية والصور المعبرة ، بالإضافة إلى العرض الممتع للمعلومات بما يضمن إثارة انتباه القارئ وإهتمامه . وقد اعتادت المنشآت الرائدة فى إعداد التقارير السنوية على تقديم المعلومات التالية فى هذه التقارير.[1]

(أ) **معلومات مالية** : وتشمل بيانات الميزانية ، وتقارير المراجعين ، والوضع المالى والديون الطويلة الأجل ، وحركة الأموال إلى الداخل والخارج وحجم التسهيلات الممنوحة للشركة ، وحجم الدخل من المبيعات، والضرائب ، والقروض ، وتطور الإيرادات والمصروفات بالمقارنة بالأعوام السابقة ، وكذلك أرباح الأسهم، وتطور وعدد المساهمين .

(ب) **معلومات انتاجية** : وتتناول الاختراعات الجديدة ، وأدوات الانتاج والأجهزة والمعدات والعمليات الصناعية ، والبحوث ، والمواد الخام ، والمنتجات الجديدة ، والفروع والأقسام المختلفة ، وعمليات النقل، وانتاج المواد الخام ، وتكاليف الإنتاج، وتسهيلات التخزين ، وأماكن الأقسام الإنتاجية .

(جـ) **معلومات تسويقية** : وتركز على حجم المبيعات ، والصفقات الخارجية والمحلية، والإعلان ، والتسويق ، والأسعار ، وأساليب التسعير، والتوريد، والتوزيع ، والعلاقات العامة ، والخدمات ، والعلاقات بالمستهلكين ، وترويج المبيعات .

(د) **معلومات شخصية** : للتعريف برجال الإدارة والعاملين ، والتغييرات

---

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : Op. Cit., p. 443.

التى تتناول أوضاع العمل والعلاقات مع الإتحادات ، والعلاقات العمالية ، وسياسة الأجور ، وساعات العمل ، والمكافآت ، والترقيات ، والتأمينات ، والأمن الصناعى ، والتدريب ، والإضرابات ، والإتحادات العمالية .

(هـ) **معلومات متنوعة** : كالعلاقات الحكومية ، والتشريعات العمالية ، والمشكلات الاقتصادية والإدارية وغيرها من الموضوعات التى يمكن أن تفيد فى توضيح الظروف المحيطة بعمل المنشأة .

وتحرص بعض المنشآت التجارية والصناعية على اعلام المساهمين أولا بأول بحركة الأسهم ، والمتغيرات الجديدة التى تؤثر على المنشأة . ويكون ذلك من خلال التقارير النصف أو الربع سنوية أو من خلال الخطابات أو النشرات أو الكتيبات التى تنقل المعلومات الهامة للمساهمين وتحقق استمرارية الاتصال بينهم وبين إدارة المنشأة.

سادساً: الوسائل السمعية البصرية الخاصة :

تحرص بعض المنشآت على تصوير الانجازات التى تحققها فى مختلف المجالات وخاصة المتعلقة بالعمليات الانتاجية والتى تؤكد تفوق المنشأة وإمكاناتها الفنية العالية . كما تسجل هذه المنشآت اللمحات الإنسانية التى تضفى عليها الشخصية الإنسانية والاجتماعية ، وتؤكد إهتمامها بالعنصر الإنسانى بقدر لايقل أهمية عن الإهتمام بالعمليات الإنتاجية .

وتستخدم الدائرة التليفزيونية المغلقة فى تصوير الاجتماعات السنوية وعرض ما يدور داخلها فى فروع المنشأة أو كلما دعت الضرورة إلى ذلك . كما يمكن استخدام الفيديو فى تسجيل العمليات الانتاجية واللحظات التاريخية التى تمر بها المنشأة . كما تستخدم الوسائل السمعية والبصرية فى تسجيل الاحتفالات والأحداث الخاصة التى تعمد إليها العلاقات العامة لتقديم المنشأة الى الجمهور فيتسع بذلك مجالات مشاهدة هذه الأحداث فى غير المكان التى جرت فيه.

الفصل السادس
تقويم خطط العلاقات العامة

أصبح التقويم ضرورة أساسية بعد أن وصل علم الإدارة إلى مفهوم «الإدارة بالأهداف» Managcment by objectives . وقد تزايد الإهتمام بعملية التقويم مع ظهور الأساليب الحديثة فى التخطيط والمراجعة، كطريقتى PERT/CPM وغيرهما من أساليب تحليل شبكات الأعمال. ويؤدى التقويم فى العلاقات العامة إلى المرحلة الأولى التى تهدف إلى جمع المعلومات عن الآراء والاتجاهات السائدة بين جماهير المؤسسة، والتعرف على الظروف والأوضاع المحيطة بها. ويهدف التقويم إلى قياس كفاءة الخطة التى وضعت لأنشطة العلاقات العامة وأساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيق أهدافها.

ورغم أن الأساليب والوسائل التى تستخدمها فى مرحلة البحث وجمع المعلومات هى نفسها التى نلجأ إليها فى مرحلة التقويم، فإن الفصل بين المرحلتين ضرورى - للتأكيد على أهمية التقويم كمرحلة متميزة لها أهدافها المحددة فى قياس النتائج لفعلية لبرامج العلاقات العامة. وسوف يتزايد الإهتمام باستخدام هذه المرحلة مع تطور استخدام الحاسب الآلى Computer، وتطبيق أساليب التحليل والمراجعة المتطورة فى متابعة تنفيذ الأنشطة.

الصعوبات التي تواجه تقويم أنشطة العلاقات العامة :

١- من الثابت أن أنشطة العلاقات العامة لا تعمل فى فراغ، وهى لاتزيد عن كونها أحد المتغيرات فى العملية الاجتماعية. حقيقة أنها قد تكون متغيرا حاسما وفعالا إذا أحكم التخطيط والاعداد الجيد لبرامجها، ولكنها مع ذلك

ليست المتغير الوحيد. ومن هنا يصبح من الضرورى لعملية التقويم أن لا تتم بمعزل عن المتغيرات الأخرى التى تمارس فى ظلها العلاقات العامة لمعرفة الأثر الحقيقى لهذه الانشطة، وكذلك المعوقات التى تحول دون تحقيق الأثر المنشود لها. وهذه العملية تحتاج إلى خبرة قائمة على الدراسة العلمية لكافة الظروف المحيطة بالمؤسسة والمتغيرات المؤثرة عليها.

٢- أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التى تنفذها، بالإضافة إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة. وإن كان من اليسير تقويم ما يتحقق من الأهداف القصيرة أو المتوسطة فإنه من العسير إدراك النتائج البعيدة إلا بعد فترة زمنية طويلة، رغم أن تحقق الأهداف العاجلة يساعد بلا شك على إحداث آثار تراكمية تدعم الخطط البعيدة ذات الأهداف الآجلة.

٣- وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الانتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible، فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التى تسير فى مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة. ورغم ذلك فإن الأمر يختلف فى مواجهة الأزمات والأحداث الحاسمة التى تبرز بوضوح تأثير أنشطة العلاقات العامة فى مواجهتها وايجاد الحلول الفعالة لها، أو عجزها عن ملاحقتها وتقديم العلاج لها.

٤- ولأن مفهوم العلاقات العامة فى صورتها الحديثة مفهوم جديد نسبيا فى بعض المجتمعات، ولدى بعض رجال الإدارة أنفسهم، فإن أنشطة العلاقات العامة وأهدافها ليست محددة حتى الآن تحديدا حاسما فى كثير من المجتمعات النامية. ويستتبع ذلك عدم إدراك أهمية المراحل الأساسية لهذه المهنة ومن بينها بطبيعة الحال مرحلة التقويم. بل إن بعض المجتمعات المتقدمة تنفق أحيانا

مبالغ طائلة على النشر كوظيفة أساسية في العلاقات العامة، ولا تحاول أن تنفق جزءا يسيرا من هذه النفقات لتقويم الحملة الإعلامية والتعرف على آثارها السلبية أو الايجابية.

ويعتقد البعض خطأ أن هذه المرحلة تمثل عبئا على الميزانية أو الأفراد الذين يعملون فى إدارة العلاقات العامة، أو أنها قد تأخذ وقتا هم فى أمس الحاجة إليه، رغم أن معرفة رد الفعل المتوقع للبرنامج يساعد على ترشيد أساليب ووسائل تنفيذه لكى يحقق أهدافه على الوجه الأكمل. كما أن دراسة الأثر الحقيقى للبرنامج بعد تنفيذه يساعد فى توجيه البرامج التالية من خلال اكتشاف مواطن الضعف والقوة فى البرنامج المنفذ، وما ينبغى تعديله أو إضافته لزيادة فعالية أنشطة العلاقات العامة. وهذا يحقق فى النهاية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأقل تكلفة وبأقصى كفاءة. وهذه هى الميزة الأساسية التى تحققها عملية التقويم.

ويهدف التقويم في مجال العلاقات العامة إلي إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة الكاملة عما يلى[١] :

١- ماذا قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهداف الموضوعية فى خطتها، والمستمدة من السياسة العامة للمنشأة وفلسفتها الاجتماعية.

٢- ماهى النتائج الكمية التى حققتها العلاقات العامة فى المجالات المعنوية، والتى تتمثل فى ارتفاع نسبة التأييد، أو الاقبال على المنشأة أو النشر عنها فى وسائل الاتصال العامة.

(1) Raymond, Simon, ***Public Relatons Concepts and Practices,*** Sccond Edition, Columbus: Ohio. Grid Publishing Inc., 1980 ,P. 349.

٣- دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية والتي توضح آثار هذه الأنشطة على صورة المنشأة في أذهان الجماهير.

أساليب التقويم :

هناك ثلاثة أساليب لتقويم برامج العلاقات العامة وهي:

أولاً - التقويم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج Pretesting.

ثانياً - التقويم المرحلي أو الجزئي الذي يواكب تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مواطن القصور أولا بأول.

ثالثاً - التقويم البعدي أو النهائي الذي يعقب التنفيذ Posttesting ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج، والمدى الزمني لتنفيذه وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكنا وضروريا، لما يحققه كل منها من مزايا تختلف عن مزايا الأسلوبين الآخرين وهو ما سنوضحه الآن.

أولاً - التقويم السابق على تنفيذ البرنامج :

عندما تتجه النية إلى تنفيذ برنامج إعلامي كبير، تعلق عليه الآمال لتحقيق نتائج حاسمة بالنسبة للمؤسسة، يكون من الضروري اختبار تأثير الشكل والمضمون اللذين سنعرض من خلالهما موضوعات البرنامج، قبل أن يبدأ التنفيذ. فهذا النوع من البرامج أو الحملات الإعلامية يتكلف نفقات كثيرة، ومن الأصوب التأكد مسبقا أن هذه النفقات لن تذهب هدرا، بسبب بعض الأخطاء التي قد تحدث في شكل البرنامج أو مضمونه، وربما في اختيار الوسيلة المناسبة لموضوع معين من موضوعات الحملة أو توقيت إذاعته أو نشره.

ويشير الباحث الأمريكي «تشارلزرايت» Charles R. Wrightإلى هذه النقطة قائلا: «كم من نشرات لا تقرأ، وإذاعات لا تسمع، وأفلام لاترى على الرغم من كثرتها وما بذل فيها من جهد فني كبير!!» ويؤكد رايت أن بحوث التقويم ستثبت للقائمين بالاتصال أن النشر dissemination لايعني بالضرورة الاتصال Communication فقد يحدث النشر ولا يتعرض له الجمهور المستهدف، وهذا يعني أن الاتصال لم يتحقق[1].

وقد أكد هذه الحقيقة أيضا أحد خبراء الإعلان الأمريكيين حينما قال أن الاختبار Test هو أهم كلمة في قاموس الإعلان فالمؤسسة التي تختبر إنتاجها قبل أن تعرضه على المستهلكين، وتختبر أيضا إعلاناتها قبل تقديمها من خلال وسائل الاعلام، سوف تحقق بلا شك نجاحا كبيرا في ميدان التسويق. وينصح هذا الخبير باختبار كل عنصر من عناصر الإعلان، اختبار الأسلوب، واختبار الوسيلة، واختبار العناوين، واختبار الرسوم التوضيحية. فكلما استمرت الاختبارات استمر التقدم في الإنتاج الإعلاني[2].

وقد أثبت الاختبار الذي أجري على عينة مكونة من مائة وستين شخصا للتعرف على تأثير بعض الرسوم الساخرة Cartoons في محاربة التعصب في الولايات المتحدة، أن ما يقرب من ثلثي أفراد العينة قد أساءوا فهم الرسالة على النحو المقصود. والأغرب من ذلك أن تأثير الرسالة كان عكسيا بالنسبة للثلث الباقي ولهذا تم العدول فورا عن استخدام هذه الرسوم التي أثبت الاختبار خطورتها على دعوة التسامح وعدم التعصب[3].

---

(1) Cutlip and Center, op. cit., p. 267

(2) Ibid., p. 268

(3) Ibid., P. 269

فمن الضرورى فى الاتصال أيا كانت صورته تدارك أى تأثير عكسى boomerang محتمل للرسالة قبل أن تنتشر على نطاق واسع ويكون لها تأثير ضار. كما أنه ينبغى التأكد من وضوح المعانى التى تحملها للاطمئنان على قدرة الجمهور المستهدف على تفهمها understandability واستيعاب مضمونها. فما يبدو بسيطا لأحد الخبراء قد لايكون كذلك للقارئ العادى. كما أن الرموز التى يختارها رجل العلاقات العامة وهو متأكدا تماما من وضوحها وجاذبيتها.. ربما يرى القارئ أنها ساذجة ولا قيمة لها، أو أنها غير معبرة أو لا تتلاءم مع موضوع الاتصال.

وقد حدث فى إحدى عمليات التوعية لتنظيم الأسرة ببنى سويف أن اختيرت قرية نسبة الأمية فيها عالية. وأعدت لافتة كبيرة من القماش رسم على جانبها الأيمن فلاح نظيف سليم البدن، ومعه زوجته التى ترتدى هى الأخرى ملابس نظيفة، ويشع من وجهها إحساس بالسعادة، وإلى جوارها طفلاها - ولد وبنت - يحملان كتبا توحى بأنهما يتعلمان فى المدرسة. أما على الجانب الأيسر فقد صورت أسرة على النقيض من ذلك، فلاح مريض، وزوجته متعبة مرهقة ترتدى ملابس رثة ممزقة، وتجر ورائها تسعة أطفال يعانون من الضعف والمرض. وعند إجراء الاختبار المبدئى لمعرفة أثر هذه اللافتة قالت إحدى السيدات التى سئلت عما تفهمه من اللافتة، أنها ترثى لحال السيدة المسكينة التى تظهر فى الجانب الأيمن من اللافتة وترجو لها المزيد من الخلف الصالح(١).

فقد فهمت هذه السيدة مضمون اللافتة من خلال اطارها الدلالى الذى يشير إلى أهمية الذرية كرابطة بين الزوج وزوجته، أو كدليل على المكانة الاجتماعية فى

(١) ابراهيم إمام، **الإعلام والإتصال بالجماهير**، مرجع سابق، ص ٧٩.

القرية، أو غير ذلك من الأسباب التى ترتبط بعوامل مختلفة أهم فى نظرها من الصحة والنظافة والتعليم. وهذا يؤكد ضرورة دراسة الدوافع التى تحكم سلوك الأفراد فى أى موضوع قبل بدء الحملة الإعلامية، واستخدام الوسائل والأساليب التى لاتصطدم مباشرة مع الاتجاهات السائدة أو الدوافع التى تقوم على أساسها هذه الاتجاهات.

وتتضح قيمة الاختبار القبلى Pretesting من هذا النموذج الذى تقدمه شركة، Equitable Life Assurance Society الأمريكية فقد وجدت هذه الشركة كغيرها من شركات التأمين أنه من المفيد أن تساهم فى تنشيط الوعى والثقافة الصحية. وقررت ان تصدر كتيبا يتناول الأمراض الشائعة ويوزع على المستوى القومى. وقد استوحت فكرة الكتيب من تقرير عن الخدمات الصحية العامة بالولايات المتحدة الأمريكية جاء فيه أن ما يزيد عن خمسين فى المائة من الأطفال تحت سن الخامسة لم يحصنوا بالتطعيم الكافى ضد الأمراض المعدية. وقد بحث الموضوع بإهتمام وتعمق ووجد أن مشكلة التطعيم غير الكافى ضد هذه الأمراض تقع أساسا فى التجمعات السكانية ذات المستوى الهابط اقتصاديا واجتماعيا، وهى أيضا التجمعات التى يصعب توجيه الاتصال إليها نتيجة لظروفها الاقتصادية والاجتماعية. وقد وجد أن وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الجمهور هى الكتيبات الموجزة والتى تتسم بالحيوية والوضوح.

وقد جمعت كل المعلومات المتاحة عن الأمراض المعدية وقدمت إلى كاتب محترف لصياغتها بطريقة مبسطة. وبعد أن انتهى الكاتب من وضع مسودة الكتيب تم عرضها على السلطات الصحية وعلى القسم الطبى بالشركة للاطمئنان على دقة المعلومات الواردة به من الناحية الطبية. وبعد هذا أعدت ترتيبات الاختبار القبلى،

وكان الهدف الأساسى من هذا الاختبار هو تحديد مدى ملاءمة النص للجمهور المستهدف. وقد وزع الكتيب على عينة قوامها مائة واثنين وأربعين شخصا فى أرجاء الولايات المتحدة، تنطبق عليهم صفات الجمهور المستهدف من حملة التوعية المرتقبة. وقد أدى هذا الاختبار إلى تخفيض عدد كلمات الكتيب من خمسة آلاف كلمة إلى ثلاثة آلاف فقط لكى تزيد فرصة قراءته، وقدرته على الاقناع، وبالتالى يتحقق الهدف الذى أعد من أجله[١].

ويحذر «كاتليب» و «سنتر» من الاعتماد على نتائج الاختبار القبلى دون التأكد من ثبات الظروف التى تم فيها، وتماثلها مع ظروف تنفيذ البرنامج، فمن المعروف أن الرأى العام يتعرض لتغييرات سريعة مع وقوع أحداث غير متوقعة. وهذا يتطلب ضرورة التأكد قبل بدء البرنامج من أن الظروف الحاضرة تماثل الظروف التى كانت قائمة أثناء إجراء الاختبار[٢].

ثانياً - التقويم الجزئى أو المرحلى :

تتطلب بعض برامج العلاقات العامة فترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها. ومن الطبيعى أن تتخلل فترة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التى تحتمها طبيعة الظروف المحيطة بتنفيذه. وفى هذه الحالة يكون من الملائم استغلال هذه الوقفات بين مراحل البرنامج لتقويم كل مرحلة أولا بأول للتعرف على مواطن القصور فى المرحلة السابق وتلافيها فى المراحل التالية للبرنامج.

فلو فرضنا أن إحدى المؤسسات تمكنت من حجز فترة زمنية أسبوعية من فترات الإرسال الاذاعى أو التليفزيونى لتقديم برنامج يهدف إلى خلق اتجاهات مؤيدة لها

(1) Cutlip and Center, op. cit., pp. 269-270.

(2) Ibid . P. 270.

بين الجماهير، وأن هذا البرنامج سوف يستغرق عدة أسابيع أو شهور، فمن الأصوب أن لا ننتظر حتى تنقضى فترة البرنامج بالكامل لنبدأ بعدها عملية التقويم. بل أنه من الضرورى فى هذه الحالة دراسة تأثير البرنامج فى فترات متعاقبة، وبشرط أن تؤخذ المؤثرات الخارجية عن البرنامج - كالأحداث السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية فى اعتبار التقويم، حتى لاتحسب نتائج معينة للبرنامج أو عليه دون أن يكون سببا فى حدوثها.

وتزداد أهمية هذا الأسلوب فى البرامج التى تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أهداف اجتماعية من خلال المنظمات القائمة فى المجتمع المحلى أو القومى، كبرامج تنظيم الأسرة مثلا أو التثقيف الصحى أو التوعية السياسية أو غير ذلك من البرامج التى تهدف إلى النهوض بالمجتمع وتطويره. وهو ما يدخل فى رسالة العلاقات العامة ويندرج تحت وظائفها الهامة لتحقيق المسئولية الاجتماعية للمنظمة أو المؤسسة التى تأخذ بهذه البرامج.

ومن الأمثلة التى توضح أسلوب التقويم المرحلى ذلك البحث الذى أجرته جامعة ولاية ميشجان Michigan State University فى أبريل عام ١٩٧٤ لدراسة أثر إحدى حلقات البرنامج التليفزيونى الهادف المسمى VD Blues[(١)] والذى يتناول فى أسلوب جذاب الأمراض الجنسية Venereal diseases المنتشرة بين الشباب الأمريكى لمحاربة العادات التى تسبب تداولها. وقد اختيرت عينة عشوائية منتظمة قوامها ١٤٣٦ من البالغين. وتم توجيه الأسئلة بالتليفون عقب إذاعة البرنامج مباشرة ولمدة ثلاث ساعات متواصلة بين السابعة والعاشرة مساءا[(٢)].

(1) Greenberg. bradely S. and Gantz. Walter, ***The Impact of VD Blues,*** Michigan State Univcsity Publierations.

(٢) كانت هذه الحلقة إعادة لحلقة سابقة أذيعت قبل ذلك بعدة شهور.

ونظرا لأن موضوع البحث يندرج تحت قائمة موضوعات اللامساسtaboos التى يصعب الحديث فيها مع الغير بسهولة، فقد استجاب ٧٠٪ فقط من أفراد العينة للحديث مع الباحثين تليفونيا حول هذا الموضوع. وقد تضمن الاستقصاء البنود الستة التالية:

١- قياس حجم التعرض للبرنامج.

٢- التعرض لرسائل اعلامية سابقة حول الأمراض الجنسية.

٣- ادراك المحتوى الاتصالى للبرنامج.

٤- احساس الفرد باكتساب معلومات محددة عن هذه الأمراض.

٥- المعرفة الحقيقية بوسائل انتقالها وآثارها وأساليب علاجها.

٦- الخصائص السكانية لأفراد العينة.

وكانت نسبة الذين تعرضوا للبرنامج ٤٤٪ من أفراد العينة الذين استجابوا للبحث من بينهم ١١٪ سبقت لهم رؤية البرنامج عندما عرض لأول مرة قبل ذلك بعدة شهور. وقد ثبت أن الذين تعرضوا للبرنامج أكثر ادراكا ومعرفة لطبيعة هذه الأمراض وأساليب علاجها، من الذين لم يتعرضوا له. كما وجد أن هناك تناسبا طرديا بين إحساس الفرد بأن لديه معلومات محددة عن الموضوع ومعلوماته الفعلية التى ظهرت من خلال إجاباته على أسئلة المعلومات. كما أظهر البحث أن هناك علاقة واضحة ومحددة بين رؤية البرنامج أو البرامج السابقة المماثلة وبين معرفة المبحوثين بالموضوع، واتجاهاتهم نحو تناوله فى وسائل الإعلام باعتباره من موضوعات اللامساس.

ولا تقتصر أهمية التقويم المرحلى على برنامج بعينه وإنما تمتد إلى الخطة بأكملها،

فمن الضرورى تقويم مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التى تحققت وما بذل فيها من جهد ومال. وكذلك متابعة ما لم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد معوقات تنفيذه أو أسباب اغفاله حتى لا يفاجأ مدير العلاقات العامة بالموقف التالى:

فقد حدث أن واجه رجل العلاقات العامة فى إحدى الشركات رئيس الشركة ليقدم له تقريرا عما أنجزته إدارته وأخذ يعدد له البيانات الصحفية التى بعث بها إلى الصحف خلال الشهور الماضية، والخطب التى القيت، والمقالات التى كتبت، والقصاصات التى جمعت، وإجابات الإدارة على خطابات حملة الأسهم. والزيارات الميدانية التى قام بها مساعدوه، إلى آخر هذه الأمور.

وبعد أن استمع الرئيس فى صبر بالغ أخرج من مكتبه تقريرا بعنوان: الخطة الأولية للعلاقات العامة، وقرأ منه: الهدف الأول - السعى خلال العام الأول لاجتذاب موزعين مؤهلين فى الأماكن التى لا تباع فيها منتجاتنا الآن - ثم نظر إلى محدثه قائلا: أخبرنى ماذا أسهمت به فى تحقيق هذا الهدف؟ وكان السؤال مفاجئا للرجل فلم ينطق بأية إجابة[1].

ثالثا : التقويم النهائى أو الشامل :

ويتم هذا التقويم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التى حققها فى ضوء الأهداف الموضوعية. كما يصبح هذا التقويم ضروريا لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة. ومعنى هذا أن التقويم قد يكون نهائيا بالنسبة لبرنامج معين وقد يكون نهائيا كذلك بالنسبة لخطة محددة، وليس من المحتم

(1) Conarroc, Richard R. . ***Public Relations Quarterely,*** March(21). 1972.

أن تنصرف صفة الشمول على الخطة، وإنما المقصود منها تقويم عمل متكامل تم إنجازه بغض النظر عن كونه جزءا من عمل أكبر، أو أنه هو العمل الكلى فى فترة زمنية معينة.

ولا تقتصر فائدة التقويم النهائى على تحديد الآثار السلبية أو على تطور المعرفة الانسانية وتحقيق التقدم العلمى. وكثيرا ما أدت بحوث التقويم إلى إثبات صدق بعض المبادئ أو القواعد العامة المتعارف عليها أو العكس، وطرح بعض المبادئ الجديدة للاختبار.

وقد يصل التقويم فى بعض الحالات الخاصة إلى نتائج مخالفة للقواعد العامة، رغم صحة هذه القواعد. ومن هذا تتضح الحاجة إلى البحوث الخاصة بكل مؤسسة وعدم الاكتفاء بالقواعد العامة المعروفة، خاصة وأن القواعد العامة فى مجال الدراسات الانسانية ليس لها قوة النظريات العلمية التى يمكن إثباتها فى ظل الظروف المتماثلة.

وتزداد أهمية التقويم النهائى حينما نخرج منه بمعلومات محددة عن حجم التأثير الفعلى للبرنامج أو الخطة، كأن تكون لدينا أساسا بيانات كمية محددة قبل بدء البرنامج، وبقياس التغييرات التى تطرأ عليها نتيجة لتنفيذه نستطيع معرفة أثر البرنامج، مع أخذ الظروف الأخرى الخارجة عنه فى اعتبارات التقويم. وحينما لا تتوافر هذه البيانات الأساسية للتقويم، وللحصول على تقويم نهائى دقيق يصبح من الضرورى إجراء بحث لجمع هذه البيانات قبل بدء تنفيذ الخطة لتكون أساسا للمقارنة وقياس حجم التأثير الفعلى للخطة المنفذة.

فقد أعدت إدارة العلاقات العامة بإحدى شركات صناعة الأدوية بالولايات المتحدة الأمريكية حملة إعلامية تهدف إلى تعريف الجماهير بالجهود التى تبذلها

الشركة فى جميع المجالات، ومنها تشجيع الدراسات العليا بكليات الطب والصيدلة، وإنتاج أفلام علمية لمعاونة الهيئات الطبية إلى آخر هذه الأمور. وقبل أن تضع إدارة العلاقات العامة خطتها موضع التنفيذ استشارت مركز البحوث ببرنستون نيوجرسىOpinion Research Center.

وقد أشار الخبراء بالمركز إلى ضرورة القيام ببحث لقياس اتجاهات الأطباء ومعلوماتهم عن الشركة والخدمات التى تقدمها قبل تنفيذ الخطة. وبحث آخر مماثل بعد التنفيذ لقياس نتائج الحملة. ووقع اختيار مركز البحوث على ولايتين من ولايات الجنوب إحداهما تكون ميدانا للبحث، والثانية تعمل كمجموعة ضابطة لا تنفذ فيها خطة العلاقات العامة.

واختيرت العينة بطريقة عشوائية من قوائم لأطباء، وتم بحث ما قبل التنفيذ بسؤال مائتين وأربعة أطباء فى الولاية الأولى، وبسؤال سبعة وتسعين طبيبا فى الولاية الثانية كمجموعة ضابطة، وبعد أن أتمت إدارة العلاقات العامة خطتها فى الولايات الأولى، قام المركز بإجراء بحث ما بعد التنفيذ فى الولايتين وكانت النتيجة فى صالح البرنامج فقد ثبت أن هناك تباينا كبيرا فى اتجاهات المبحوثين فى الولاية الأولى قبل تنفيذ الخطة وبعدها[1].

مجالات التقويم :

يقترح John T. Cunningham أحد مستشارى العلاقات العامة بالولايات المتحدة قائمة بالأسئلة التى ينبغى الإجابة عليها عند تقويم برامج العلاقات العامة على النحو التالى:

---

(١) حسين محمد على: *العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية* (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٩) ص ٢٢٠، ٢٢١.

١- هل خطط للبرنامج بكفاءة؟

٢- هل فهم القائمون على تنفيذه الواجبات المناطة بكل منهم؟

٣- هل تعاونت جميع الأقسام المعنية وكبار رجال الإدارة على إنجاح البرنامج؟

٤- هل كان من الممكن أن تكون النتائج أكثر فاعلية؟ وكيف؟

٥- هل وصلت الرسالة إلى أفراد الجمهور المستهدف؟

٦- هل روعى التوقيت المناسب فى بث الرسالة من خلال وسائل الاتصال؟

٧- هل تم إعداد البرنامج لمواجهة أى ظروف غير متوقعة؟

٨- هل التزم البرنامج بالميزانية المحددة له؟ وإذا لم يكن فلماذا؟

٩- ماهى الإجراءات التى جهزت قبل تنفيذ البرنامج لقياس فعاليته؟ وهل اتسمت بالكفاءة.

١٠- ما هى الدروس المستفادة لتطوير البرامج المماثلة فى المستقبل على ضوء عملية التقويم[١].

ويمكن أن نستخلص من هذه النقاط المجالات الأساسية لتقويم أثر البرنامج على النحو التالى:

١- حجم التعرض للبرنامج أو ما يعرف بدرجة التغطية الجماهيرية Audience Coverage ، فالأساس الأول فى عملية الاتصال هو تحديد الجمهور المستهدف، ومعرفة أفضل الوسائل للاتصال به والوقت المناسب لذلك. فهل نجح البرنامج فى تحديد هذه الأمور والالتزام بها، وما هى نتيجة ذلك كله، وهل وصلت الرسالة إلى هذا الجمهور، وما حجم التعرض لها.

(1) Cutlip and Center, op. cit.. P. 265.

٢- درجة الاستجابة الجماهيرية Audicnce Response وتعنى بذلك الأثر المباشر لمضمون الرسالة على الجمهور. هل أثارت إهتمامهم أم أنها كانت مبعثا لضيقهم ونفورهم، أو هل خلقت الرسالة استجابة مواتية أم معاكسة. فهذه الأمور وثيقة الصلة بالأثر الأعمق الذى ستحققه الرسالة فى حالة نجاحها فى إثارة إهتمام الجمهور أو خلق استجابات مواتية عند أفراده.

٣- دراسة تأثير الاتصال Communication Impact ونعنى به التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الإعلامية فى تغيير الاتجاهات وتكوين الرأى حول مشكلة معينة ورسم صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير. يضاف إلى ذلك الأثر الإعلامى والتثقيفى للرسالة إذا كانت تهدف إلى تزويد الجماهير بالأخبار والمعلومات التى تساعد على توضيح سياسة المؤسسة ودورها الاجتماعى. وإذا كان الهدف من البرنامج هو التوعية الصحية أو السياسية أو إثارة الاهتمامات الاجتماعية المختلفة،فمن الضرورى معرفة الأثر الذى حققه البرنامج فى هذا المجال.

٤- دراسة تأثير مكونات العملية الاتصالية، وهذا يعنى التعرف على أثر استخدام الوسيلة التى نقلت بها الرسالة، وأساليب الاقناع التى ساهمت فى التأثير النهائى على أفراد الجمهور. كذلك قدرة البرنامج على استيعاب العوامل الاجتماعية المؤثرة فى تكوين آراء الجماهير، وتشكيل اتجاهاتها.

ويحدد «ليربينجر» هذه المجالات بصورة أخرى فى العناصر الثلاثة الآتية:

١- تقويم وسيلة الاتصال وأسلوب ودرجة التعرض له.

٢- تقويم الأثر المباشر للاتصال على المؤسسة وهو ما تحقق فعلا بالقياس إلى ماكان متوقعا تحقيقه.

٣- تقويم أثر الاتصال فى خدمة الجمهور المستهدف والمجتمع بصفة عامة[1].

وقد اختلف الخبراء فى تقويم الأسس التى يستند إليها تقويم برامج العلاقات العامة خاصة فيما يتعلق بالعنصر الثانى من العناصر الثلاثة السابقة. فهناك النظرة المادية التى تحاول أن تربط بين نشاط العلاقات العامة وزيادة المبيعات أو خفض التكاليف وبالتالى زيادة الأرباح. فى هذه الحالة يكون نجاح العلاقات العامة مرتبطا بما تحققه من عائد مادى ملموس بالقياس إلى ما تنفقه على تنفيذ خططها وأنشطتها، وإلى جانب هذا الرأى يوجد رأى آخر يعارض قياس نتائج العلاقات العامة قياسا ماديا. ويرى أصحاب هذا الرأى أن العلاقات العامة لا تنتج سلعا تباع وتشترى، وأن مسئولياتها الاجتماعية تتجاوز حدود التسويق السلعى رغم أن هذا الهدف يتحقق ضمنا بكسب ثقة الجماهير فى المؤسسة وتأييدهم لسياستها.

أما الاتجاه الثالث فلا يغفل تأثير النواحى المادية كدليل له وجاهته على نجاح العلاقات العامة، ويشير فى الوقت نفسه إلى صعوبة قياس المعنويات. ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن تقويم أنشطة العلاقات العامة ينبغى أن يستند إلى الأسس التالية:

١- ارتباط خطط العلاقات العامة بأهداف المؤسسة ارتباطا وثيقا يدل على أن العلاقات العامة تعبر بصدق عن الادارة.

٢- تناسب الفوائد المادية والمعنوية التى تجنيها المؤسسة من خطط العلاقات العامة مع ماينفق عليها من أموال.

---

(1) Lerbinger. Otto : ***Designs For Persuasive Communication.*** "Englewood Cliffs. Printice Hall. 1972". P. 29.

٣- تناسب عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة مع الأنشطة الفعلية التى تمارسها بحيث لايكون هناك عجز فى حجم العمالة يؤثر على كفاءة الأداء، أو زيادة فى العاملين تساهم فى مضاعفة النفقات بلا مبرر(١).

ويمكن أن نلمس نجاح العلاقات العامة بالمجتمع المحلى من خلال هذه الشواهد:

١- مدى إقبال أفراد المجتمع على العمل فى المؤسسة.

٢- إهتمام أفراد المجتمع المحلى وقادته بزيارة المؤسسة ومنشآتها فى المناسبات المختلفة.

٣- مشاركة المؤسسة فى تقديم الخدمات التى يحتاج إليها.

٤- مدى إبراز وسائل الاعلام المحلية لدور المؤسسة وخدماتها.

٥- مدى تمثيل المؤسسة فى الهيئات والتنظيمات السياسية والاجتماعية.

٦- مدى إقبال الجماهير على سلع المؤسسة وخدماتها.

أدوات التقويم في العلاقات العامة :

اعتمد تقويم أنشطة العلاقات العامة لفترات طويلة على عدد القصاصات التى يتم جمعها من الصحف والمجلات التى تتضمن أخبارا ومعلومات تخص المؤسسة وتتعلق بأنشطتها المتنوعة. واتسع هذا المجال فى السنوات الأخيرة ليضم بالإضافة إلى هذه القصاصات كوسيلة للتقويم - ما يرد فى الإذاعة والتليفزيون والعروض السينمائية. وقد بذلت جهود كبيرة فى السنوات الأخيرة لتحليل نتائج النشر فى وسائل الاعلام بما هو أكثر من الكم وحده. وفكر الخبراء فى الاستفادة من هذا الاختراع العظيم الذى بدأ يغزو كل مجال من مجالات الحياة ليقدم للانسانية أجل الخدمات فى وقت قصير وبدقة متناهية وهو الحاسب الآلى.

(١) حسين محمد على : *المرجع لسابق* ص ٢٢٥ - ٢٢٦.

فقد حددت إحدى المنظمات أهداف برامجها وقدمتها للحاسب ووضعت الوسائل الملائمة لتقويم نتائج البرامج فى ضوء الأهداف المحددة له. كما وضعت خطة لترميز البيانات الصحفية لإمكان تثقيبها على البطاقات الخاصة بالحاسب الآلى. ويتضمن الترميز رقم القصة الخبرية وعدد الرسائل التى تتضمنها والتاريخ والوسيلة التى نشرتها أو إذاعتها، والحيز أو الوقت الذى شغلته والتغطية الجماهيرية للوسيلة وبهذا تستطيع الإدارة أن تحصل على تقرير دقيق لموقف المؤسسة إعلاميا يمكن تمثيله هكذا: «فى الشهور الثلاثة الماضية نشرت وأذيعت عن المؤسسة ٢٧٧٩ قصة اخبارية تتضمن ٨٠٣٢ رسالة بمعدل ثلاث رسائل فى كل قصة. ويصل حجم مانشر أو أذيع من هذه الموضوعات فى منطقة التسويق الأساسية إلى ٨٢٪ وبهذا يكون عائد الاستثمار لمجهوداتنا بالنسبة لكل ألف قارئ - ٥ , ١٥ سنتا»(١).

ورغم أن استخدام الحاسب الآلى فى هذا المجال قد ساعد على الحصول على أرقام دقيقة ومتنوعة بتعدد مجالات التقويم، إلا أنه مازال عاجزا عن تقويم أثر الرسالة الفعلى على القارئ أو المستمع أو المشاهد. وإزاء ذلك لم يكن أمام الخبراء إلا أن يبحثوا عن بعض الأدوات العلمية التى تيسر لهم عملية التقويم بأقصى قدر ممكن من الدقة. يضاف إلى ذلك أيضا وسائل قياس الرأى العام والاتجاهات السائدة بين الجماهير والتى تحدثنا عنها بإسهاب فى الفصل الثالث من هذا الكتاب. وفيما يلى عرض لهذه الأدوات كما ذكرها كاتليب Cutlip وسنتر Center فى كتابهما(٢).

---

(1) Cutlip and Center, op. cit., P. 272.

(2) Ibid . pp. 273-376.

أولاً - دراسة اهتمامات القراء Reader Interest Studies :

تستخدم هذه الطريقة للتعرف على درجة الاهتمام التى يوليها القراء بما يقرءونه فى الصحف أو المجلات أو مطبوعات المؤسسة. وقد طورت هذه الطريقة مؤسسة بحوث الإعلان Advertising Research Foundation وبعض المعاهد الصحفية، وهى طريقة كمية أكثر منها كيفية. ولإعداد هذه الدراسة، تؤخذ عينة من القراء ممثلة للجمهور القارئ وتقدم لهم مطبوعات لم تقرأ من قبل. وبعد أن يقدم الباحث نفسه للمبحوث يستعرض معه المطبوع صفحة صفحة ويذكر الموضوعات التى رآها أو قرأها. وتسجل هذه البيانات على بطاقات تعد لهذا الغرض. ويحظر على الباحث أن يشير إلى أى موضوع بطريقة تحتمل توجيه نظر المبحوث إليه. ولا يخرج السؤال الموجه إلى المبحوث عن هذه الكلمات: هل رأيت أو قرأت أى شيء فى هذه الصفحة؟ وينبغى التأكد من صدق المبحوث فى الأقوال التى يدلى بها.

وتوجد فى الخارج مراكز لإعداد هذا النوع من الدراسات لإمداد الخبراء بالمعلومات التى يحتاجون إليها عن إهتمامات القراء فى مجالات معينة. ومن الضرورى أن يضع الخبير فى ذهنه أن نتائج هذه الدراسات وحدها لا تكفى لتحديد حجم انتشار الرسالة. فهذه الدراسات لابد أن يتبعها دراسات أخرى لتحديد درجة استيعاب وتذكر المواد المقروءة، فالقراءة وحدها لاتعنى الاستيعاب أو التذكر.

ثانياً - دراسات الانقرائية Readability Tests :

أصبح من الممكن قياس سهولة القراءة للمواد المطبوعة بالنسبة للمستويات التعليمية المختلفة، بدءا من مستوى التعليم الاعدادى وحتى مستوى الدراسات العليا بالجامعة. وهذا يتيح للقائم بالاتصال أن يكتب رسالته طبقا للقدرة الاستيعابية للجمهور المستهدف. وهذا لا يعنى الهبوط إلى أدنى مستوى فى الكتابة

أو استخدام الكلمات المبتذلة التى تهبط بمستوى اللغة، لأنه من الضرورى أن يساهم الاتصال فى ترقية الذوق العام دون أن يتعارض ذلك مع يسر القراءة بالنسبة لأى مطبوع.

وينبغى أن يكون واضحا أن يسر القراءة هو أحد العوامل التى تساعد على قراءة المطبوع، ولكنه ليس العامل الوحيد فهناك إلى جانب ذلك مضمون النص، وشكل المطبوع، وتنظيم الأفكار، والأسلوب المستخدم لنقل هذه الأفكار، وهناك أربع طرق لقياس يسر القراءة بالنسبة للمواد المطبوعة.

أ) معادلة فليش Flesch وقد سبق الحديث عنها فى الفصل السابق وتتلخص فى العوامل الثلاثة الآتية: طول الكلمة ، وطول الجملة، ونسبة الاشارات الشخصية كالاسماء والألقاب والضمائر والكلمات التى تشير إلى القرابة. ويرى فليش أن يكون ٧٠٪ من كلمات الرسالة ذات مقطع واحد وأن يكون متوسط عدد كلمات الجملة ١٧ ، وأن تحوى كل مائة كلمة عشرة اشارات شخصية.

(ب) معادلة Gunning وتقيس هذه المعادلة يسر القراءة بمتوسط طول الجملة، وعدد الجمل البسيطة المستخدمة، وقوة الفعل، ونسبة الكلمات المألوفة، ونسبة الكلمات المجردة، وعدد الاشارات الشخصية، ونسبة الكلمات الطويلة.

(جـ) معادلة Dale-Chall وقد نبعت هذه المعادلة من جامعة أوهايو Ohio State University، حيث أعدت قائمة تتكون من ثلاثة آلاف كلمة من أكثر الكلمات شيوعا، وسميت قائمة ديل Dale List . وتقوم هذه المعادلة فى قياسها ليسر القراءة على أساس حساب متوسط طول الجملة، ونسبة الكلمات التى وردت فى النص من خارج قائمة ديل.

(د) طريقة ويلسون تايلور Wilson Taylor : وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الثلاث السابقة، فهى تركز على قدرة السياق Context فى الرسالة ككل على مساعدة القارئ فى القراءة السهلة للنص واستيعابه، ومعنى ذلك أن هذه الطريقة لا تقيس يسر القراءة فقط، وإنما تهتم أيضا بما يحققه ذلك من سهولة الاستيعاب. ولإتباع هذا الأسلوب تحذف الكلمة التاسعة على التوالى فى النص ويعرض هذا النص على عينة ممثلة للجمهور المستهدف ويطلب من أفراد العينة ملء فراغ الكلمات المحذوفة، بما يتفق مع السياق وتشير نسبة نجاح أفراد العينة فى ملء فراغات النص إلى مدى يسر القراءة وسهولة استيعابها.

ثالثاً - بحوث مستمعى الاذاعة والتليفزيون :

Radio and T.V. Audience Research

هناك سبع طرق أساسية لقياس حجم التعرض للبرامج المذاعة بالراديو أو التليفزيون وهى:

(أ) المفكرة The Diary وتتطلب هذه الطريقة تعاون أفراد العينة مع جهة البحث بإعداد سجل كتابى تدون فيه البرامج التى يستمع إليها الفرد.

(ب) المسجل The Recorder وهى طريقة آلية أو إليكترونية لتسجيل أصوات الأفراد والقناة الاذاعية.

(جـ) الطريقة التزامنية The personal Coincidental وفيها يتم سؤال أفراد العينة لحظة إذاعة البرنامج لتحديد حجم التعرض له أثناء إذاعته.

(د) التذكر بالقائمة Personal Roster Recall وفى هذه الطريقة تعرض قائمة بالبرامج والمحطات الإذاعية ويسأل أفراد العينة عما تعرضوا له منها خلال فترة القياس.

(هـ) التذكر بدون قائمة Personal Unaided Recallوفى هذه الطريقة يطلب من أفراد العينة كتابة أسماء البرامج التى استمعوا إليها فى الفترة السابقة (المحددة للقياس) دون أن تقدم لهم قائمة بأسماء البرامج التى أذيعت كما أتبع فى الخطوات السابقة.

(و) التليفون التزامنى The Telephone Coincidental وهى تماثل الطريقة التزامنية باستثناء واحد هو أن الاستقصاء يتم بالتليفون فى لحظة إذاعة البرنامج.

(ز) التليفون غير التزامنى The Telephone Recall وهى تماثل طريقة التذكر بدون قائمة باستثناء واحد أيضا، هو أن الاستقصاء يتم بالتليفون لمعرفة تعرض أفراد العينة للبرامج المذاعة فى فترة سابقة هى فترة القياس المحددة للبحث.

وإلى جانب هذه الطرق التى تستخدم أساسا لقياس حجم التعرض فهناك أيضا بعض الوسائل الأخرى للتعرف على اتجاهات المستمعين أو المشاهدين نحو البرامج ومدى تأثرهم بما تضمنته. ومن أهم هذه الوسائل ما يلى:

١- اختبار تحليل البرنامج Program Analysis Test :

وهو اختراع آلى لتسجيل رد فعل الجمهور إزاء البرنامج أثناء التعرض له. بالإضافة إلى اللامبالاة أو عدم الاكتراث Indifference ويقوم الفرد نفسه بالضغط على أحد زرين يحدد أحدهما ما يستحسنه ويحدد الآخر ما لا يستحسنه ويعنى عدم الضغط على أى منهما أن الفرد لم يكن مهتما بما يذاع. وتسجل هذه الاشارات على شريط مع استمرار البرنامج. هذا الشريط يوضح أجزاء البرنامج التى استجاب لها الفرد ونوع هذه الاستجابة وبهذا يمكن تحديد مواطن القوة والضعف فى البرنامج بدقة. وهذا أفضل من ترك المستمع أو المشاهد حتى ينتهى البرنامج لأنه غالبا ما يصدر حكما عاما على البرنامج ككل دون تمييز بين أجزائه المختلفة.

٢- المقابلة المركزة Focused Interview :

وهى تعنى مقابلة المستمع أو المشاهد ومحاولة التعرف على مدى تذكره لأجزاء البرنامج والتأثيرات المختلفة لكل جزء منه. وقد تكون هذه المقابلة مقننة بأسئلة محددة تضمها استمارة استقصاء تعد لهذا الغرض، كما أنها يمكن أن تكون غير مقننة بأسئلة محددة على أن تكون هناك بيانات متفق على جمعها، ويترك للباحثين توجيه الأسئلة التى تغطى هذه البيانات وفقا لموقف المقابلة.

٣- تحليل التأثيرات السريعة والآجلة Impact analysis :

وهذا يتضمن دراسة تأثيرات البرنامج على الأفراد والجماعات مع مراعاة طول الفترة الزمنية بالنسبة للنتائج الفعلية التى يحققها. وهناك عدة وسائل لقياس هذه النتائج كالتسجيل الكمى لأثر البرنامج فى زيادة الإنتاج بتأثير معنوى بحت، أو الاقبال على خدمات المؤسسة أو سلعها كرد فعل مباشر للبرنامج، وتكشف بحوث الرأى العام التى تحدثنا عنها فى الفصل الثالث من هذا الكتاب عن التغييرات التى أحدثها البرنامج فى الاتجاهات السائدة، وحجم التأييد الذى تحقق للأفكار الجديدة.

رابعا - الدراسات التجريبية Experimental Studies :

تستخدم الدراسات التجريبية للتعرف على تأثير برنامج معين فى نقل المعلومات أو تغيير الاتجاهات، أو تكوين الرأى حول موضوع معين، وقد يكون ذلك بتوجيه أسئلة معينة إلى أفراد العينة المختارة للتجربة، ثم عرض مؤثر إعلامى يعقبه توجيه أسئلة أخرى لتقويم أثر البرنامج. كما يمكن اختيار مجموعتين متماثلتين فى كافة الظروف والخصائص، إحداهما تؤخذ كمجموعة ضابطة لا تتعرض للمؤثر، والثانية هى المجموعة التجريبية التى تتعرض للمؤثر.

وهناك ثلاث طرق لتنفيذ التجربة فى الحالة الثانية: الطريقة الأولى نوجه فيها الأسئلة قبل اجراء التجربة للمجموعة الضابطة فقط، ثم توجه بعد اجراء التجربة للمجموعة التجريبية على أساس أن المجموعتين متماثلتان تماما، ويمثل اختلاف النتائج فى اجابات المجموعتين تأثير البرنامج. الطريقة الثانية توجه فيها الأسئلة للمجموعتين معا قبل إحداث المؤثر الاعلامى - للمجموعة التجريبية - وبعده. أما الطريقة الثالثة - وهى أقل الطرق دقة - فتعتمد على القياس البعدى للمجموعتين الضابطة والتجريبية - ويؤخذ على هذه الطريقة عدم تحديد حجم التأثير الناتج عن البرنامج بدقة لعدم وجود قياس مسبق لاتجاهات المبحوثين واحتمال تداخل بعض مؤثرات الأخرى مع المؤثر الإعلامى.

وقد تطورت دراسات تصميم التجارب فى السنوات الأخيرة لتواجه احتمالات تأثير العوامل العارضة، ولإمكان تحديد الأثر الحقيقى للمؤثر التجريبى. فقد لجأ الباحثون إلى استخدام أكثر من مجموعة ضابطة مع المجموعات التجريبية لزيادة الدقة فى تحديد أثر المتغير المستقل، وهو هنا المطلوب اختبار تأثيره. وقد ثبت أنه كما طال المدى الزمنى بين توجيه الأسئلة فى المرة الأولى والثانية. كلما كانت هناك فرصة أكبر لتداخل عوامل أخرى فى عملية التأثير، ومهما يكن من أمر، فإن لكل تجربة ظروفها التى تتطلب من الباحث أن يعد حساباته بدقة للسيطرة عليها، وإلغاء أثر المتغيرات الأخرى التى يتحتم عزل تأثيرها، لتحديد أثر المتغير التجريبى بأقصى قدر من الدقة. فإذا لم يكن من الممكن عزل تأثير تلك المتغيرات فمن الضرورى أن يدخل الباحث حساب هذا التأثير فى اعتباره عند تصميم التجربة.

الفصل السابع

وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى

بدأ بعض مستشارى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية يقدمون استشاراتهم للأفراد والمؤسسات الأجنبية ، مع بداية العقد الرابع من هذا القرن. كما بدأ بعضهم يمثلون الشركات الأجنبية فى الخارج. وقد كانت وكالة Roy Bernard Company فى نيويورك أولى الوكالات التى إتجهت إلى المجال الدولى. ففى عام ١٩٣١ بدأت هذه الوكالة تقدم خدماتها للبنوك وشركات التأمين فى فنلندا وهولندا وعدة دول أخرى فى أمريكا الجنوبية. كما مثل كارل بوير Byoir مكتب الاستعلامات الألمانى للسياحة ورئيس حكومة كوبا فى أوائل الثلاثينات ، وفى نفس الوقت عمل أيفى لى Ivy Lee مستشارا لأحد أجهزة الحكومة السوفيتية ، وكذلك لإحدى الشركات الألمانية.

ولكن انتشار نشاط العلاقات العامة بشكل ملحوظ فى المجال الدولى لم يبدأ إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. ففى السنوات الخمس التالية تزايد نشاط بعض مستشارى العلاقات العامة على الصعيد الدولى وفكر بعضهم فى إنشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال. وقد تضاعف عدد هذه الوكالات بين عامى ١٩٥٥، ١٩٥٧ (*) عندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتب الاستشارية الهامة فى العواصم الأوربية. وحينما أدرك مستشارو هذه المكاتب مزايا إنضمامهم للوكالات الانجليزية والأمريكية أسرعوا هم أيضا لقيد أنفسهم مع هذه الوكالات.

ولم يكن الطريق أمام هذه الوكالات مفروشاً بالورود ، فقد صادف بعضها الكثير من المشاكل والعقبات. وكان معظم هذه العقبات يوضع عن طريق الحكومات الوطنية. فحينما تحقق لعدد من الدول الاستقلال السياسى سعت حكوماتها باهتمام كبير إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادى.

(*) دفعت الشركات الأجنبية فى هذا العام أكثر من مليونين ونصف مليون دولار إلى وكالات العلاقات العامة. وقد تلقى المستشارون الأمريكيون ما يقدر بـ ٧٥٪ من هذا المبلغ.

وقد دفعها ذلك إلى وضع العقبات أمام الاستثمارات الأجنبية فى جميع المجالات. وقد لخص هذا الموقف صحفى أندونيسى حين قال مخاطبا رجال الأعمال الأجانب: فى السنوات الماضية، كنتم فى حالة وجود صراع بين مصالحكم والمصالح الوطنية تضغطون على زر لتصل سفينة حربية تفرض علينا ما ترونه. أما الآن فلازر ولاسفينة حربية، أنتم هنا أجراء ولستم ملاكا"[1].

وإذا كان ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الدول التى نفضت عن كاهلها غبار الاستعمار فى الخمسينيات والستينيات ، فإن المشكلة لها ظل آخر فى الدول الأوربية نفسها. ويلخص "ديفيد لويس" مشكلة تعامل وكالات العلاقات العامة مع الدول الاوربية فى عدم المساواة بين المستثمرين الأجانب والوطنيين أمام القانون . يضيف إلى ذلك مشكلة الحصول على عائد عادل من الاستثمارات وأنواع العملة التى يسحب بها هذا العائد، وحرية إختيار الوكالة للوسائل التى تحقق بها أنشطتها.

كما أن بعض الدول تصر على فرض رقابة مالية على الشركات وتشترط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها[2] . بل أن بعض الدول التى تعانى نقصا مزمنا فى رصيدها من الدولارات وضعت عقبات صعبة أمام الشركة الأمريكية ، فبريطانيا على سبيل المثال تشجع الاستثمار الأجنبى بشرط الحصول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبى وهذه الموافقة ترتبط بثلاثة معايير هى:

(أ) تأثير المشروع على إحتياطى الدولار فى منطقة الاسترلينى.

(ب) مدى ما يحققه المشروع من زيادة فى الصادرات إلى الاسواق التى تتعامل بالدولار.

---

(1) Lewis, David L., ***International Public Relations Networks in*** Stephenson: Handbook of Public Relations., Ist. Edition, McGraw-Hill Book Company, New York 1962". pp. 811-812.

(2) Ibid : p. 813.

(جـ) مدى ما يحققه المشروع من مساهمة فى الكفاءة الإنتاجية للاقتصاد البريطانى.

ورغم ذلك فقد حصلت بعض الوكالات الامريكية على الموافقة البريطانية لإنشاء مكاتب استشارية بخبراء أمريكيين ، لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم فى بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الانجليزية داخل بريطانيا نفسها.

وبصفة عامة فإن ازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة على الصعيد الدولى يتوقف على العناصر الثلاثة التالية:

١- وجود حكومة ديمقراطية مستقرة .

٢- وجود نظام سياسى واقتصادى يسمح بانشاء المشروعات الأجنبية ويشجع المنافسة فى جميع الميادين ، حتى ولو كان هناك مجال لتأميم بعض المشروعات التى تحتمها سلامة النظام الاقتصادى فى الدولة .

٣- وفرة وسائل الاتصال المستقلة التى لاتخضع لسيطرة الحكومة إلا فى أقل الحدود.

ولعل من أهم الصعوبات التى تواجه وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى تعدد اللغات واللهجات فى كثير من البلدان . فأوربا التى تتكون من ثلاث وثلاثين دولة تستخدم تسعا وعشرين لغة . وعلى سبيل المثال فإنه لاعداد برنامج علاقات عامة فى دولة كبلجيكا لابد من استخدام ثلاث لغات هى الفرنسية والفلمنكية - اللغتين السائدتين فى بلجيكا - والانجليزية حيث ينتشر رجال الأعمال الأمريكيين والانجليز باعتبار أن بروكسل هى مقر السوق الأوربية المشتركة.

وبصفة عامة فإن خبير العلاقات العامة الدولى ينبغى أن يجيد أكثر من لغة أجنبية، خاصة لغة الدولة التى يتركز فيها نشاطه. كما يجب أن يكون على دراية

تامة ووعى كامل بالتغييرات السريعة التى تحدث فى الدولة التى يعمل بها، سواء كانت هذه التغييرات سياسية أو مالية أو دبلوماسية أو صناعية . ومن الضرورى أن يحترم هذا الخبير وأن يتفهم أيضا الاختلافات التى يلاحظها فى البلد الأجنبى ، وأن يأخذ بالمثل القائل "عندما تكون فى روما إفعل ما يفعله أهلها" When in Rome, do as Romans do. هذا بالإضافة إلى فهم النظم الإعلامية فى الدول التى يعمل بها ، والاستماع إلى النصائح المحلية التى تعطيه فكرة واضحة عن ظروف المجتمع.

أنواع الوكالات الدولية:

بالنظر إلى وكالات العلاقات العامة الدولية من حيث البناء التركيبى يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية لهذه الوكالات هى الوكالات ذات المكاتب المنتسبة، والوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة ، وأخيرا الوكالات التكاملية[1].

أولاً: الوكالات ذات المكاتب المنتسبة Affiliated

تتكون كل وكالة من هذه الوكالات من مجموع المكاتب الاستشارية القائمة فى كل دولة من الدول التى تغطيها الوكالة ، بالإضافة إلى المكاتب التابعة للوكالة مباشرة فى الدولة الأم أو خارجها. وتخصص بعض هذه الوكالات خبيرا فى المقر الرئيسى لها للقيام بعملية التنسيق بين هذه المكاتب ، بينما يعتمد البعض الآخر على مبادرة أحد أعضاء الشبكة، وعلى الاجتماعات الدورية والمراسلات.

ولهذا النوع من الوكالات مزاياه وعيوبه، ففى جانب المزايا نجد أن رأس المال المطلوب قليل وكذلك العنصر البشرى. أضف إلى هذا نمو خبرة الممارسة الدولية

(1) Ibid . p. 814.

للأعضاء، وبالتالى تزايد نشاطهم فى هذا المجال، إذ أن كل عضو فى الوكالة له مكتبه فى داخل الدولة التى يعمل بها ومعه عدد من الخبراء يتفق مع حجم المكتب ودائرة نشاطه . وهذا المكتب له ميزانيته ووسائل اتصاله ومجالات عمله ، وبمجرد أن يتفق رؤساء المكاتب الاستشارية فى عدد من الدول على إنشاء وكالة مشتركة لاتلبث هذه الوكالة أن تخرج إلى حيز الوجود فورا ودون ما حاجة إلى تجهيزات هندسية أو بشرية. وهذا النوع من الوكالات مفيد فى حالة التعامل مع منظمات تغطى بنشاطها عدة دول، حيث تتطلب الخدمة الاستشارية معرفة الظروف الخاصة بكل دولة وإمكانية التناغم مع هذه الظروف بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها.

أما عن جانب العيوب فى هذه الوكالة فيتمثل فى صعوبات التنسيق لتحقيق سياسة شاملة، بالاضافة إلى بعض المشكلات المالية عند تحديد تكاليف الخدمة أو دفعها. كما أن هذا النظام لايتيح الإشراف المباشر أو السيطرة الكاملة لرئاسة الوكالة على فروعها بما لايتبين معه ما إذا كان العميل يتعامل مع الوكالة أم مع أحد المكاتب التى تنتسب إليها بالاسم فقط. ويظهر ذلك بشكل سئ حينما يخفق أحد المكاتب فى معالجة القضايا التى تسند إليه، ويحسب هذا الفشل على الوكالة التى ينتسب إليها المكتب. ولعل أسوأ ما يواجه هذه الوكالات من عقبات هو ما يحدث عندما تتعارض أنشطة الوكالة على المستوى الدولى مع أنشطة المكتب (الفرع) على المستوى القومى.

وتلجأ بعض المكاتب الاستشارية للإنضمام إلى وكالات العلاقات العامة الدولية بطريقة الانتساب هذه - رغم أنها لاتعمل فى المجال الدولى - والهدف من ذلك هو اكتساب مكانة مرموقة فى الدولة التى تعمل بها من خلال قائمة فروع الوكالة فى العواصم المختلفة التى تتصدر خطابات المكتب.

ثانياً: الوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة Affliated Integrated

كان عدد الوكالات ذات المكاتب المنتسبة حتى عام ١٩٥٩ إثنتا عشرة وكالة عندما بدأت هذه المرحلة الجديدة فى تطور وكالات العلاقات العامة ، فقد أنشأت بعض الوكالات مكاتب فرعية لها فى البلدان الرئيسية التى تعمل بها . وألحقت هذه المكاتب المنتسبة التى كانت تكون الوكالة فى شكلها السابق لكى يستمر التعاون مع هذه المكاتب المحلية التى تحتكر السوق الداخلى والتى يمكن أن تضع العقبات أمام الوكالات أو المكاتب الأجنبية.

وبهذه الطريقة تمكنت هذه الوكالات من معالجة مشكلات الإشراف على المكاتب ـسبة ، كما تمكنت من توسيع مجالات أعمالها الخارجية ، ورفع مستوى الأداء بهـا . كما أنها احتفظت فى نفس الوقت بقدرتها على الحركة من خلال المكاتب الوطنية التى تذلل لها الكثير من الصعوبات المرتبطة بطبيعة النظم السياسية والاقتصادية فى الدول المختلفة .

ثالثاً: الوكالات التكاملية Integrated

ثم جاء التطور الثالث لوكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى حينما إتجه بعض المستشارين إلى توحيد جهودهم فى وكالة موحدة تقوم بوضع خطتها فى فتح المكاتب الفرعية وتمويلها فى العواصم الرئيسية وغيرها من المناطق التى تعمل بها. كما تعين الخبراء والمتخصصين الذين يتبعون مباشرة مقر الوكالة الرئيسى ويتحملون المسئولية الكاملة أمامه. وقد صاحب هذا الاتجاه تطور مماثل بالنسبة للمكاتب الاستشارية العريقة فى الولايات المتحدة الامريكية. والتى كانت تعتمد كثيراً على المكاتب المنتسبة حتى عهد قريب . فقد لجأت هذه المكاتب هى الأخرى إلى تطوير نظام العمل وافتتحت لها فروعا كثيرة فى العواصم الرئيسية لتحقق لنفسها السيطرة الكاملة على أنشطتها الخارجية.

وقد إتجهت بعض هذه الوكالات بعد أن تضخمت أعمالها إلى توزيع الاشراف على الرئاسات الاقليمية التى تتبعها مباشرة ، وهذه الرئاسات تتولى بدورها توجيه المكاتب الاستشارية فى المنطقة الجغرافية التابعة لها . كما أن هذه الرئاسات تشترك بصورة أو بأخرى فى تنسيق العمل مع الخبراء المختصين بذلك فى المقر الرئيسى للوكالة، ورغم أن بعض هذه الوكالات مازالت ترحب بالتعامل مع المكاتب التى ترغب فى الانتساب اليها، إلا أن ذلك لم يعد هو الأساس الذى تعتمد عليه ، بل أنه فى أغلب الأحوال لايمثل إلا دورا ثانويا بالمقارنة بحجم الأنشطة التى تمارسها الوكالة من خلال مكاتبها الفرعية.

وقد تفادى هذا النظام عيوب الوكالات ذات المكاتب المنتسبة من حيث صعوبات التنسيق، والإدارة، والمشكلات المالية، والتناقض الذى قد يحدث بين نشاط الوكالة على المستوى الدولى ونشاط الفرع على المستوى المحلى . ولكنه فقد أيضاً الكثير من ميزات الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، فهو يحتاج إلى تمويل ليس بالقليل ، وإلى بناء اسم وسمعة فى البلدان التى يغطيها بنشاطه ، وإلى تجنيد عدد كاف من الخبراء والمتخصصين .

ومن الواضح أن هذه العيوب كلها وقتية ينتهى أثرها بعد فترة ، ولكن تبقى بعد ذلك الضغوط والعقبات المحلية التى تضعها الحكومات أمام هذه الوكالات حماية للمكاتب الداخلية أو توجسا من النشاط الأجنبى .

ظاهرة التخصص فى المجال الدولى :

تختلف نظرة وكالات العلاقات العامة إلى حجم النشاط الخارجي ومجاله ، فيرى موريس فيلدمان ، وروى برنارد مؤسسا وكالة مستشارى نيويورك أن لايزيد حجم النشاط الخارجى عن خمس نشاط الوكالة للاحتفاظ بالطابع الأمريكى لها . وجدير بالذكر أن الأخير هو مؤسس أول وكالة تدخل المجال الدولى فى العلاقات العامة عام

١٩٣١ . ولهذه الوكالة مكتبان فى بون وديسلدوف ، وتملك نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن ، كما أن لها مراسلين فى ايطاليا وفرنسا وإحدى عشرة دولة فى أمريكا اللاتينية.

وتعمل وكالة ريد جونز Reed Jones Inc ومقرها الرئيسى فى نيويورك فى الأنشطة الدولية متجنبة أنشطة العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة باستثناء الأنشطة الحكومية التى تقوم بها الوكالة للسفارات الأجنبية بالعاصمة الأمريكية . وتتعاون هذه الوكالة مع مكاتب العلاقات العامة فى ثلاث وأربعين دولة . ولعل هذا هو ما دعى خبراء العلاقات العامة إلى إطلاق اسم الشبكات Networks على هذا لنوع من الوكالات.

ويصل حجم النشاط الخارجى لوكالة كورتيس هوكستر Curtis J. Hoxter, Inc. بنيويورك أيضاً إلى ٩٠٪ مقابل ١٠٪ فقط للنشاط الداخلى ، وتركز هذه الوكالة خدماتها فى المجال الاقتصادى ، ولها مكتب فى فرانكفورت ، وبعض المكاتب المنتسبة فى العواصم الرئيسية بأوربا الغربية . أما وكالة جوليوس كلين بشيكاغو فيصل نشاطها الخارجى إلى ٧٠٪ من إجمالى الخدمات التى تقدمها. وقد افتتحت هذه الوكالة مكتبين لها فى فرانكفورت بألمانيا الغربية وتورنتو بكندا فى عامى ١٩٥٥-١٩٥٦ وتحالفت مع كبار مستشارى باريس ومانيلا . وفى مقدمة الشركات التى تتعامل مع هذه الوكالة شركة الصلب الألمانية ، والشركة الألمانية للكيماويات ، وجمعية تنشيط وحماية الاستثمارات الأجنبية ، وكذلك شركة بان أمريكان Pan American للخطوط الجوية .

وهناك بعض الوكالات التى تخصصت فى تقديم استشاراتها فى مجالات التسلية والترفيه كالوكالة التضامنية المكونة من ويليام هيبرت بلوس انجلوس ، ومارك ستون بلندن . كما تخصصت الوكالة التضامنية المكونة من آن سيلفر

Ann R. Silver بنيويورك ، وجيسيكا ماكستيد Jessica H. Maxted بلندن فى الأزياء والأثاث والأعمال الخيرية .

وإذا كانت الأمثلة السابقة تشير إلى إتجاه بعض وكالات العلاقات العامة الدولية إلى التخصص النوعى ، فقد ظهرت أمثلة جديدة للتخصص الوظيفى فى هذه الوكالات . ففى مجال البحوث ظهرت وكالة بحوث العلاقات العامة بواشنطن وتضامنت معها فى هذه المهمة وكالة العلاقات التجارية العالمية فى أوتاوا بكندا . وقد تمكنت الوكالتان بالتعاون معا من توفير عدد كبير من المتخصصين فى العمل الإدارى والصناعى والتربوى فى جميع أنحاء العالم للمشاركة فى عمليات البحوث اللتان تقومان بها. ومن أبرز عملاء هاتين الوكالتين هيئة الأمم المتحدة ، والوكالة البحرية العالمية.

وقد حصلت وكالة هاملتون رايت على أكبر دخل لوكالات العلاقات العامة خلال الخمسينيات من حكومات فنزويلا واكوادور وكولومبيا والصين الوطنية وسيلان وايطاليا ومصر . وحصلت وكالة هل ونولتون على ٢٦٠ ألف دولار من الشركات والحكومات التى مثلتها خلال عام ١٩٥٧ وكان من بينها شركة قناة السويس والحكومة اليابانية[١] .

أهداف العلاقات العامة في المجال الدولي:

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولى بشكل واضح خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسى منها مرتبطا بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية .

ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع فى المجال الدولى ، إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات

(1) Ibid . p. 814.

العامة فى ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها . ولذلك تسعى هذه الشركات إلى ابطال تأثير الإتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الإتجاهات المؤيدة لها.

وفى سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التى تساعدها على الوصول الى قادة الرأى والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين ، بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودى الذى يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح فى هذه الدولة أو تلك.

وتستخدم الحكومات أيضا وكالات العلاقات العامة الدولية فى كسب تأييد الرأى العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية فى الدول التى تؤثر سياساتها على مصالح هذه الحكومات وشعوبها . كما تستخدمها أيضاً فى تنشيط حركة السياحة بها ، وفى رسم صورة مشرقة لها فى المجتمع العالمى وكسب تأييد الرأى العام العالمى لسياستها . وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات فى التخطيط الإعلامى الداخلى لكسب ثقة الجماهير وتأييدها .

ويرى دافيسون W. Philips Davison أن الصراع السياسى العالمى قد ضاعف من عدد البرامج التى تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى والتأثير فى الجماهير من خلالها . ورغم أن محالاوت التأثير فى الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال إلى جانب الدبلوماسية والقوة لإضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة ، إلا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت - فى ظل ثورات الاتصال المتعاقبة - وإتسع مداها ، وزادت كثافتها.

وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولى كذلك من خلال المنظمات الخاصة بالإضافة إلى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات العامة الدولية . ورغم أن عددا كبيرا من هذه المنظمات تركز إهتماماتها على النواحى الاقتصادية كتنشيط

التجارة أو الاستثمارات أو السياحة - بالإضافة إلى بعض المنظمات ذات الأهداف الانسانية أو التعليمية أو الدينية فإن العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى إلى تحقيق أهداف سياسية[١].

وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف الأساسى لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلى المجال الدولى ، فليس من الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير فى هذا المجال . وقد ساعد على ذلك أيضاً التقدم الهائل الذى حققته الولايات المتحدة فى دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن .

دور الوكالات الأمريكية في المجال الدولي:

- تشير نتائج البحث الذى أجرته دورية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Quarterly على أكبر خمسمائة شركة صناعية فى الولايات المتحدة وأكبر ثمانين وكالة علاقات عامة بها لتحديد دور وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى إلى النتائج التالية:[٢]
- بلغ إجمالى نفقات ٢٢٥ شركة أمريكية على العلاقات العامة فى المجال الدولى خمسين مليونا من الدولارات .
- وصل عدد العاملين فى مجال العلاقات العامة فى ١٥٣ شركة من الشركات السابق ذكرها إلى ألف وثلاثمائة من الخبراء والمتخصصين .
- بلغ عدد العاملين فى أكبر عشرة وكالات أمريكية للعلاقات العامة أربعمائة خبير ومتخصص فى مكاتب هذه الوكالات خارج الولايات المتحدة .

(1) Ibid . p. 820.

(2) Davison, Phillips W. , ***International Political Communication,*** chapter 8.

كان عدد الوكالات الأمريكية التى تعتمد على خبراء أمريكيين فى المجال الدولى عشرة وكالات ، ويلغ عدد هؤلاء الخبراء أربعين.

- تستخدم ٧٨٪ من وكالات العلاقات العامة الأمريكية خبراء من الدول التى تعمل فيها كشركاء منتسبين لهذه الوكالات . وهذه الدول حسب الترتيب هى: بريطانيا - اليابان - ايطاليا - بلجيكا - سويسرا - فرنسا - هولندا - ألمانيا الغربية - استراليا - الشرق الأوسط - أمريكا اللاتينية .

- يجرى تنفيذ برامج العلاقات العامة فى ٥٦٪ من الشركات التى تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار ، وفى ٢٨٪ من الشركات التى تقل مبيعاتها عن هذا الرقم. بينما ذكر ٢٥٪ من باقى الشركات التى لم تنفذ حتى الآن أية برامج للعلاقات العامة فى المجال الدولى بأنها تعتزم أن تبدأ فى تنفيذ هذه البرامج فى القريب العاجل.

- توجد إدارة علاقات عامة فى ١٥٣ شركة من هذه الشركات وأكبر هذه الإدارات تضم ١٠٦ من الخبراء والمتخصصين، موزعين على ثمان وأربعين دولة. والإدارة التى تليها تضم مائة خبير ومتخصصين موزعين على سبع وعشرين دولة ، ثم مائة خبير ومتخصص موزعين على ثلاث وعشرين دولة . ثم خمس وسبعين فى إثنتين وثلاثين دولة ، وخمسين فى تسع دول ، وأخيرا أربعون خبيرا ومتخصصا فى دولتين ويبلغ متوسط خبراء العلاقات العامة فى الشركات الباقية خمسة خبراء فى كل دولتين.

- وبلغت نسبة الشركات التى استعانت بوكالات العلاقات العامة ٤٧٪ ، وبلغت نسبة الشركات التى اعتمدت تماماً على هذه الوكالات ١١٪ .

- ذكرت الشركات نوع الخدمات التى قدمتها لها وكالات العلاقات العامة بالترتيب التالى:[1]

(أ) المشروعات الخاصة ١٢٪

(ب) النشر ٤٩٪

(جـ) الاستشارات ٣٨٪

(د) اعداد المقالات ٣٢٪

كما ذكرت مرة واحدة على الأقل العلاقات بالمستثمرين ، النشرات ، استخدام الاذاعة والتليفزيون ، وأخيرا تحليل القصاصات .

- حصلت وكالتان فقط من أكبر ثمانين وكالة علاقات عامة أمريكية على ٥٠٪ من دخلها من النشاط الدولى ، وحصلت وكالتان أخريان على ٣٥٪ بينما كان دخل الخامسة من النشاط الدولى ٢٥٪ .

- رتبت الشركات وكالات العلاقات العامة الدولية طبقاً لما تضمه من كفاءات بشرية فى المجال الدولى كما يلى :

١- هل ونولتون Hill and Knowlton, Inc.

٢- رودر وفين Ruder and Finn Inc.

٣- كارل بوير وشركاه Carl Byoir and Associates, Inc.

٤- بيرسون مارستلير Burson. Marsteller, Inc.

٥- والتر تومبسون J. Walter Tnompson Co.

---

[1] النسب المذكورة تشير إلى عدد الشركات التى ذكرت هذه الخدمات . ولما كانت بعض الشركات قد ذكرت أكثر من بديل من هذه البدائل فقد كان من الطبيعى أن يزيد المجموع الكلى للنسب عن المائة

وكانت نسبة الشركات التى فضلت Hill & Knowlton تعادل ثلاثة أمثال الشركات التى فضلت أى وكالة أخرى . وكان معظم هذه الشركات من تلك التى تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار(١) .

وتقدم وكالة Hill & Knowlton خدماتها إلى ثلاث فئات رئيسية:

(أ) الشركات الأمريكية التى لها أعمال خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

(ب) الشركات الأجنبية التى تعمل داخل الولايات المتحدة .

(جـ) الحكومات الأجنبية .

ويضيف رئيس الوكالة إلى ذلك أن ممارسة مهنة العلاقات العامة عندنا تمتد إلى أى مكان فى العالم طالما كان هناك جمهور يراد إعلامه وعملاء يريدون استمالته(٢) .

ورغم أن هذه الوكالة تستعين ببعض المكاتب الاستشارية فى الخارج كشركاء منتسبين لها ، فإن وكالة كارل بوير Carl Byoir وهى من أكبر خمس وكالات دولية ترفض هذا النظام رغم أنها لجأت إليه فى وقت من الأوقات ، ويفسر مدير هذه الوكالة ذلك قائلا "إن طبيعة أعمالنا لايؤديها سوى رجالنا فقط"(٣) .

وقد بدأت وكالة Hill & Knowlton نشاطها فى العلاقات العامة على المستوى الدولى فى عام ١٩٥٣ ، وهى من أكبر الشركات الأمريكية وأقدمها حيث أسسها جون هل John W. Hill عام ١٩٢٧ . وتضم الوكالة كفاءات متخصصة

---

(1) . (2) Toohey Richard: ***A Survey of Overseas P. R. Today,*** Public Relations Quarterly: Winter 1971. pp. 15-17.

(3) Ibid : p. 638.

فى العلاقات العامة الدولية ، والعلاقات الحكومية والعلاقات بالمجتمع المحلى ، والبرامج الاذاعية والتليفزيونية والمعارض بالاضافة إلى العلاقات العمالية والسياسية والمالية والتجارية ، وكذلك بحوث الرأى العام والخدمات المتخصصة، ودراسات السوق.

وقد كان لإنشاء السوق الأوربية المشتركة أثره الفعال فى زيادة التعامل الاقتصادى بين دول أوربا الغربية والولايات المتحدة كما كان للتطور الهائل فى وسائل الاتصال أثر كبير فى إظهار الأهمية القصوى للعلاقات العامة على المستوى الدولى. وقد ساعد ذلك على زيادة أنشطة وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى كما أدى فى نفس الوقت إلى ظهور وكالات مماثلة فى أنحاء أخرى من العالم وان كان عددها ما يزال قليلا بالقياس إلى عدد الوكالات الأمريكية (حوالى ألفى وكالة) كما أن حجمها ودائرة نشاطها لاتزال محدودة بالقياس إلى ضخامة وكالات العلاقات العامة الامريكية وخاصة تلك التى تغطى بنشاطها المجال الدولى.

وكالات العلاقات العامة في التسعينيات:

يمكن القول أن الاوضاع التنظيمية للعلاقات العامة تعرضت لتغيرات كبيرة فى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات فعلى مستوى البناء التنظيمى إتجهت هياكل إدارة العلاقات العامة نحو الهياكل ذات الحجم الصغير Down Sizing Mergers وذلك بسبب تقلص حجم ميزانيات العلاقات العامة فى هذه المنظمات وواكب ذلك الاعتماد بشكل كبير على الشركات الاستشارية ووكالات العلاقات العامة بالإضافة إلى إدارات العلاقات العامة الخاصة بالمنظمة[1].

(1) Cutlip. Scott: Allen Center & Glen Broom. Op. Cit.. p. 56.

فقد أظهرت الدراسة المسحية التى قامت بها جمعية العلاقات العامة للمستشارين الامريكيين والأكاديميين أن حوالى ٧٥٪ من إدارات العلاقات العامة تلجأ إلى خدمات المستشار الخارجى وفى دراسة مسحية أخرى أجرتها نفس الجمعية عام ١٩٩١ ان هناك ٣١٪ من مجموع إدارات العلاقات العامة قد زادت من استخدامها لخدمات المستشار الخارجى[١].

ويوجد فى الولايات المتحدة وحدها ما يزيد عن ٢٠٠٠ شركة أو وكالة علاقات عامة وتتركز أغلب هذه الوكالات أو الشركات فى مدينتى نيويورك وشيكاغو وتتميز هذه الشركات بأن نشاطها يمتد خارج الولايات المتحدة الامريكية فهناك أكثر من (٥٠٠) شركة من الشركات السابقة يتسع عملها ليشمل أكثر من (٥٥) دولة آخرى خارج الولايات المتحدة الامريكية.

وإن كان هذا هو الوضع فى الولايات المتحدة الامريكية فإن مدينة لندن يوجد بها أكثر من (٥٠٠) شركة أو وكالة علاقات عامة هذا بالاضافة إلى أكثر من (٧٠) مستشارا للنشر فى نفس المدينة[٢].

ولا يمكن أن يمر الحديث بنا هنا دون أن نذكر أكبر عشر شركات للعلاقات العامة فى العالم سواء من حيث الدخل السنوى أو من حيث حجم العاملين داخلها:[٣]

(1) Ibid . P. 82 .

(2) Ibid . P. 74.

(3) Wilcox. Dennis; Phillip Ault & Warren Agee . Op. Cit., p. 79.

الاسـم	الدخل السنوى	عدد العاملين
Shandwick	200 m$	2000
Hill & Knowlton	190 m$	1900
Burson - Marsteller	190 m$	2000
Ogilvy PR Group	62.3 m$	159
Omnicom P.R Network	61.8 m$	161
Edelman P.R Worldwide	45.9 m$	495
Fleishman - Hillard	45.8 m$	509
Ketchum P.R	42.3 m$	401
Mannig , Selvage & Lee	29.3 m$	303
Ruder Finn	25.2 m$	296

وهذه الشركات تأخذ الطابع الدولى لدرجة أن بعضها يمتلك أكثر من ١٠٠ مكتب منتشرة فى العالم وتتركز بشكل أساسى بين الولايات المتحدة وأوربا(١).

ومن الملاحظ أنه مع بداية الثمانينات حولت عديد من وكالات العلاقات العامة مسمياتها إلى شركات العلاقات العامة وهذا التغيير فى المسمى ليس تغييرا جزافياً بل يشير إلى زيادة التأكيد على خدمتى الاستشارية من ناحية والتخطيط الاستراتيجيى من ناحية أخرى حيث تراجعت خدمات النشر التى تنهض بها الوكالات الصحفية ووكالات النشر Publicity Agencies، كما أن هذا التحول فى التسمية جعلها تأخذ شكلا مختلفاً أيضاً عن الوكالات الإعلانية ويجعلها أكثر قرباً من الشركات الاستشارية الإدارية(٢).

(1) Cutlip, Scott; Allen Center & Glen Broom , Op. Cit., p. 15.

(2) Ibid , P. 74 .

وإذا كان ما سبق يشير إلى أن معظم المنظمات فى الخارج تلجأ إلى طلب خدمات مستشارى العلاقات العامة بالإضافة إلى جهود العاملين بأجهزة العلاقات العامة فى المنظمة - فإن الدراسة المسحية التى أجريت فى مصر عام ١٩٨٢ تشير إلى أن معظم الجهات التى أجريت عليها الدراسة لاتستعين بخبرات المستشارين الخارجيين فى تخطيط ووضع برامج ونشاطات العلاقات العامة وأن نسبة ضئيلة جداً تصل إلى ٦.٧٪ هى التى تستعين بهذه الخبرات بصفة دائمة وأن ١٢٪ من هذه الجهات تستعين بالمستشارين أحياناً وتتركز هاتين النسبتين فى الشركات ويمكن القول أن ما تعانيه أجهزة العلاقات العامة فى المنشآت المصرية من طبيعة أوجه النشاط المطلوب منها وبالتالى نوعية مواردها وامكانياتها ... كل ذلك ينعكس فى شكل عدم الالتجاء إلى الخبرات الاستشارية الخارجية، فضلا عن النقص النسبى فى هذه الخبرات والذى يتمثل فى عدم وجود مكاتب إستشارية متخصصة للعلاقات العامة بشكل كاف فى مصر تستطيع أن تؤدى الدور الاستشارى المطلوب منها، بالإضافة إلى النقص النسبى فى المتخصصين فى مجال العلاقات العامة فى مصر وهو ما يؤدى إلى ندرة المستشارين المتخصصين فى مجالات العلاقات العامة[1].

وبصفة عامة تتوحد بين شركات العلاقات العامة فى مصر والوطن العربى بل والعالم الأول مجموعة من الامور.

(أ) **الخدمات**:

تقدم شركات العلاقات العامة مجموعة خدمات أساسية:

- تدريب على الخطابة.
- البحث والتقييم.

(١) سمير محمد حسين: *دراسات فى العلاقات العامة*، القاهرة د. ن، ١٩٨٢، ص ص ٦٨-٩٦.

* التدريب على استخدام أدوات الاتصال .
* إدارة الازمات .
* تحليل وسائل الاعلام .
* إدارة العلاقات مع المجتمع .
* إدارة الاحداث الخاصة .
* الشئون العامة .
* رسم الصورة الذهنية .
* إدارة الاتصالات الداخلية مع العاملين بالمنظمة[١] .

وفى حالة اشتراك المستشار مع مدير العلاقات العامة بالمنشأه لتخطيط برامج العلاقات العامة يتولى مكتب المستشار مهمة تنفيذ برامج العلاقات العامة وفى حاله عدم وجود إدارة داخلية بالطبع يتولى المستشار الأمر برمته.

(ب) التبعية والملكية

على الرغم من أن شركات العلاقات العامة تقدم خدمات تختلف عن وكالات الإعلان إلا أن أغلب الوكالات أو الشركات الكبرى فى مجال العلاقات العامة تمتلكها وكالات إعلانية فعلى سبيل المثال PL group و WPP Group و Walter Thompsone تمتلكها وكالات اعلانية[٢] .

(1) Wilcox, Dennis; Phillip Ault & Warren Agee : Op. Cit., p. 80.

(2) Cutlip, Scott, Allen Center & Glen Broom, Op. Cit., pp. 75-77.

(جـ) التوجه نحو العالمية

تتجه أغلب شركات العلاقات العام| نحو العالمية فمثلا نجد أن شركة Shandwick تمتلك ٥١ مكتب فى ٢٧ دولة وشركة Knowlton تمتلك ٦٢ مكتب فى ٢٢ دولة ولايقتصر هذا الإتجاه على الشركات الكبيرة فقط ولكن يمتد ليصل إلى الشركات الصغيره فى نفس هذا المجال.

العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة:

لانستطيع ونحن نتحدث عن وكالات العلاقات العامة الدولية ، أن نغفل جهازا له من القوة والفاعلية ما يضعه فى مصاف هذه الوكالات الكبرى رغم إختلاف وظيفته ونظامه والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها عن وظيفة ونظام وأهداف هذه الوكالات. فالجهاز المركزى للاستعلامات Central Office of Information رغم كونه هيئة حكومية، قد ساعد على توطيد مهنة العلاقات العامة فى بريطانيا وتوجيه أنشطتها خارج المملكة المتحدة.

أنشئ هذا الجهاز فى إبريل عام ١٩٤٦ لإعادة تنظيم العلاقات العامة فى بريطانيا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية(١).

ويشرف الجهاز المركزى للاستعلامات C.O.I على إدارات العلاقات العامة فى الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية، وينسق بينها ويقدم لها جميع الخدمات الفنية، كما يشرف أيضا على الإعلام الخارجى الذى تتولاه وزارات الخارجية والكومنولث والمستعمرات، بالإضافة إلى هيئة التجارة الخارجية . كما تتعاون مع هذه الوزارات تحت إشراف الجهاز أيضا هيئة الإذاعة البريطانية B.B.C، والمجلس البريطانى British Council الذى أنشئ فى نوفمبر سنة ١٩٣٤

(1) Cutlip and Center , Op. Cit., P. 641.

"لتعريف العالم الخارجي بحياة الشعوب البريطانية وأفكارها، ولزيادة تبادل المعرفة والفكر بين الشعوب البريطانية والشعوب الأخرى"[١].

وينقسم الجهاز المركزي للاستعلامات إلى ثلاث عشرة إدارة هي: إدارة الأفلام، ادارة التليفزيون والجريدة السينمائية ، وإدارة الاذاعة وإدارة التصوير ، وإدارة المطبوعات ، وإدارة السياحة والانتاج ، وإدارة الخدمات الصحفية الأجنبية ، وإدارة المراجع ، وإدارة المعارض وإدارة الاعلانات ، وإدارة البحوث ، وإدارة الشئون الاقليمية ، فضلا عن وحدة الشئون الادارية . ويرأس كل إدارة من هذه الإدارات مدير تعادل درجته درجة مدير العلاقات العامة فى الوزارات ، كما يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان[٢].

ويتولى الجهاز إنتاج عدد كبير من المطبوعات للتعريف بالمجتمع البريطانى والتقدم الاقتصادى والعلمى والتكنولوجى . وتصدر هذه المطبوعات بلغات متعددة لترسل إلى بقاع العالم المختلفة. وتركز هذه المطبوعات على إبراز صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة وتقاليد ديمقراطية راسخة ، وهو إتجاه جديد يرجع إلى عام ١٩٦٩ ، وكان الاتجاه القديم يؤكد على إظهار المملكة المتحدة كقوة دولية فى المقام الأول[٣].

والذى نريد أن نؤكده هنا هو أن الجهاز المركزى للاستعلامات يقوم بدور كبير فى إبراز صورة بريطانيا فى الخارج ، وتنشيط الحركة السياحية والتجارية مما يؤدى إلى دعم الاقتصاد البريطانى. وهذا ما تفعله وكالات العلاقات العامة الأمريكية ، وإن كان هناك فارق أساسى بين النظامين فمرجعه إلى إختلاف الأوضاع الاقتصادية

---

(١) ابراهيم امام : ***العلاقات العامة والمجتمع*** ، مرجع سابق ، ص ٢٩١ .

(٢) المرجع السابق : ص ٢٩٦ .

(3) Cutlip and Center , Op. Cit., P. 641.

والسياسية والإعلامية فى البلدين . فبينما تميل التقاليد السياسية البريطانية إلى الإتجاه المركزى نجد السياسة الامريكية على العكس من ذلك تتجه إلى اللامركزية فى كثير من الأمور. وكذلك تختلف النظم الاعلامية وخاصة فى مجال الإذاعة والتليفزيون حيث تتولاهما فى النظام الأمريكى الشركات الأهلية بينما تشرف عليهما فى النظام البريطانى هيئة عامة لا تخضع لعامل الربح.

وبسبب هذه العوامل كان نمو المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة فى بريطانيا محدوداً ، حيث يتراوح حجم المكتب بين صاحبه ومساعد أو مساعدين له، أو ما يزيد قليلاً عن الثلاثين من الخبراء والمتخصصين فى المكاتب الكبرى[١] . وعلى الرغم من ذلك فإن البحث الذى أجراه روى لفنجول Roy J. Leffingwell عن أجهزة العلاقات العامة والإعلام فى الحكومات والمؤسسات والشركات قد ساوى بين الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا فى المرتبة الأولى بالنسبة للقطاعين الحكومى والخاص ، كما أشارت أبحاث مارستون John Marston إلى تفوق مستوى العلاقات العامة والإعلام فى أوربا الغربية وبصفة خاصة بريطانيا حيث يحتل الجهاز المركزى للاستعلامات المقدمة فى النشاط الحكومى داخل البلاد وخارجها[٢] .

العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة

تقع مسئولية العلاقات العامة لحكومة الولايات المتحدة الامريكية فى المجال الدولى على عاتق وكالة الاستعلامات التى أنشئت عام ١٩٥٣ ، وتتلخص أهداف هذه الوكالة فى إقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية سوق تحقق آمالهم فى

(١) هناك ما يقرب من ثلاثمائة مكتب استشارى يتمتعون بعضوية المعهد البريطانى للعلاقات العامة ، وتخصص بعض وكالات الاعلان اقسامها للعلاقات العامة بها لخدمة عملائها فى هذا المجال.

(2) Canfield : Op. Cit., P.P. 419-420.

الحرية والتقدم والسلام ، بالاضافة إلى تفسير السياسة الخارجية ، والتصدى للدعاية المعادية ، وتقديم صورة دقيقة للثقافة الأمريكية والحياة فى أمريكا.

ويعمل بوكالة الاستعلامات الأمريكية حوالى عشرة آلاف من خارج الولايات المتحدة . وتقوم الوكالة بتقديم المعدات اللازمة لإنشاء وسائل الاعلام وتدعيم شبكات الاتصال فى بعض الدول ، وكذلك إقامة المعارض الدولية . وتنقسم الوكالة إى خمس إدارات رئيسية :إدارة الارساليات والوفود الخارجية ، وإدارة الصحافة والمطبوعات ، وإدارة الافلام والخدمة التليفزيونية ، وإدارة الخدمات الاعلامية ، وإدارة الخدمة الإذاعية .

وتشرف إدارة الخدمات الإعلامية على المكتبات وقاعات القراءة فى أربع وثمانين دولة ، ويزيد عدد المجلدات التى تضمها عن مليونى مجلد أكثر من نصفها بغير اللغة الانجليزية ، وتعالج موضوعات علمية وفنية وتعليمية وإدارية وإقتصادية بالاضافة إلى الروايات والمعارف العامة . كما تقوم الوكالة بإنشاء مراكز تعليم اللغة الانجليزية فى كثير من البلدان وخاصة دول أمريكا اللاتينية ، وكذلك تنظيم حلقات البحث حول الموضوعات الثقافية المختلفة وبرامج الشئون العامة.

وقد أنشأت الوكالة ثلاثة مراكز إقليمية فى المكسيك وبيروت ومانيلا لإنتاج وتوزيع النشرات والمجلات والكتيبات فى أنحاء العالم .. وتطبع هذه المراكز سنويا ستة عشر مليونا من نسخ المجلات العشرين التى تصدرها بسبع وعشرين لغة وتوزعها على ثمان وثمانين دولة ، بالإضافة إلى عشرة ملايين نسخة من الكتيبات التى تصدر بسبع وأربعين لغة وتوزع على مائة وتسع عشرة دولة[١].

وتقوم الوكالة باعداد البيانات الصحفية وإرسالها إلى الصحف المحلية ومحطات الإذاعة والتليفزيون عن طريق مراكز الخدمة الاعلامية الموجودة فى معظم الدول ،

(1) Ibid . P.P. 420-421.

وتتناول هذه البيانات مقتطفات من خطب وتصريحات المسئولين الأمريكيين خاصة ما يتميز منها بأهميته العالمية ، بالإضافة إلى الموضوعات ذات الطابع الاقليمى والتى توجه لمناطق معينة كموضوع التحالف من أجل تقدم أمريكا اللاتينية الذى وجهته الوكالة لأمريكا الجنوبية .

وتصدر إدارة الصحافة والمطبوعات بواشنطن أربع مجلات رئيسية بالإضافة إلى المجلات الصادرة عن المراكز الإقليمية. وهذه المجلات هى: أمريكا بالصور America Illustrated وتنشر باللغتين الروسية والبولندية لتوزيعها فى الاتحاد السوفيتى وبولندا ، والحياة للشعوب العربية ، والمحور Topic للناطقين بالفرنسية والانجليزية فى بعض الدول الافريقية .

أما إذاعة صوت أمريكا The Voice of America فتبث إرسالها ثمانمائة ساعة اسبوعيا بخمس وثلاثين لغة . ويتضمن البرنامج بالاضافة إلى الأخبار والشئون العامة بعض الموضوعات الترفيهية التى يختارها المستمعون فى رسائلهم التى يبعثون بها إلى البرنامج . كما تقوم الوكالة بتزويد مراكزها فى الخارج بالأفلام التسجيلية والتليفزيونية التى توضح رغبة الولايات المتحدة فى السلام وسعيها إلى تحقيق التقدم العلمى.

ومن أبرز هذه الافلام تلك التى تصور برامج الفضاء . وتقدم هذه البرامج أيضا من خلال المعارض الدولية التى تنظمها الوكالة والمعارض المحلية الصغيرة التى تنفذ وتقدم عن طريق المراكز الاقليمية التابعة لها(١) .

والوكالة تعمل بالتنسيق الكامل مع سائر الأجهزة الدبلوماسية الدعائية والثقافية الأمريكية كفرق السلام والجامعات بغية تحقيق أهداف مرسومة. وهو ما يأخذه عليها السناتور: وليم فولبرايت "الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى

(1) Ibid , P. 421 .

والفنى والعلمى الخارجى ، كما يفعل الاتحاد السوفيتى وانجلترا وفرنسا . وليس استخدام الثقافة والفن لتحقيق أهداف سياسية كثيراً ما تقتضى التورط فى ألوان من التجسس والحرب النفسية والتخريب الثقافى»[١] . ولا شك أن ذلك يتنافى مع المفاهيم الصحيحة للعلاقات العامة ، وكم من الجرائم ترتكب فى كثير من المجتمعات باسم هذه المهنة التى تنبذ الخداع والتضليل ، وتقوم أساسا على الوضوح والتنوير ، وتسعى إلى تحقيق التكيف الاجتماعى والتفاهم الانسانى وصولا إلى خير البشرية ورخائها ، وتحقيقاً للسلام القائم على العدل .

اليابان تدخل المجال الدولي :

انعكس التطور الاقتصادى السريع فى اليابان على نمو مهنة العلاقات العامة والإقبال على ممارستها . فقد استتبع تزايد الانتاج الصناعى ، ودخول اليابان مجال التجارة العالمية ، ظهور المكاتب الإستشارية للعلاقات العامة التى تزيد الآن عن الألف[٢] ، بالإضافة إلى قيام الوكالات الامريكية بافتتاح فروع لها فى المدن الكبرى باليابان . وقد ساعد على إزدهار المهنة باليابان بالإضافة إلى النهضة الصناعية ، تزايد تأثير الرأى العام ، والإمكانات الهائلة فى وسائل الاتصال ، وارتفاع نسبة المتعلمين إلى حد كبير ، وأخيرا تزايد حركة التجارة بينها وبين الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أدى تفاعل هذه العوامل إلى تهيئة الأرض الخصبة لنمو مهنة العلاقات العامة بشكل سريع وفى وقت قصير بالنسبة لتطور المهنة فى الدول الأخرى . ففى عام ١٩٦١ Bنشأت وكالة Dentsu للإعلانات وكالة أخرى فرعية للعلاقات

(١) مختار التهامي: الرأى العام والحرب النفسية، الايدولوجيا والدعاية ، الجزء الثانى، القاهرة، دار المعارف ١٩٧٥، ص ٣٥ .

(2) Canfield, Op. Cit., P. 416 .

العامة باسم Dentsu Public Relations Center Ltd والمعروف أن وكالة Dentsu تأتى فى المرتبة الرابعة بين وكالات الإعلان الكبرى على المستوى العالمى (١) .

أما التنظيم العالمى الفريد فى وكالات العلاقات العامة فقد جاء نتيجة لإتفاق ما يقرب من خمسين مكتبا استشاريا مستقلا فى عام ١٩٥٩ على إنشاء شركة تضامنية دولية للعلاقات العامة تحت اسم الشركة الدولية للعلاقات العامة International Public Relations Co. Ltd وقد زادت أنشطة هذه الشركة عن مليونى دولار فى الأعوام التالية ، لأن الشركات الصناعية الرئيسية فى اليابان تفضل استخدام وكالات العلاقات العامة اليابانية فى أنشطتها الدولية .

وقد أدى ذلك بالشركة الدولية للعلاقات العامة إلى اتخاذ الترتيبات مع بعض المكاتب الاستشارية والوكالات الأجنبية فى أنحاء العالم المختلفة لانشاء تجمع أكبر عرف باسم شركة ديلاوير Delaware Corporation وقد تم ذلك فى عام ١٩٦٧ . واشتركت فى التجمع الجديد ما يقرب من خمسين وكالة ، أعلن القائمون على أمرها أن ذلك التجمع سوف يتغلب على نواحى القصور والصعوبات التى تواجه العمل الدولى وسوف يسمح بتقديم خدمات العلاقات العامة بصورة أفضل . وتضمن الوكالة الجديدة لفروعها حقوقهم الكاملة فى أرباح عملياتهم مع تأكيد الرقابة والسيطرة الادارية للرئاسة المركزية الموجودة فى طوكيو (٢) .

---

(1) Cutlip and Center . Op. Cit., P. 651 .

(2) Ibid, P. 652 .

خاتمة

لقد وضح بما لايدع مجالا للشك أن العلاقات العامة قد أصبحت ضرورة هذا العصر الذى يتميز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة. ولم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدف فى ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التى تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحث دقيق. وقد ثبت أن النشر وحده لايكفى لكسب تأييد الجماهير لأى فرد أو مؤسسة أو رسم صورة مشرفة لهذا الفرد أو هذه المنظمة ، دون أن تؤخذ فى الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية المؤثرة على الموقف الاتصالى.

ومن ثم فان التخطيط القائم على الدراسة الدقيقة المستفيضة لجميع عناصر العملية الاتصالية التى تتمثل فى المصدر والرسالة والوسيلة والجمهور والظروف الاجتماعية المحيطة بهذه العملية، أصبح وظيفة أساسية لايمكن الاستغناء عنها فى الممارسة العلمية للعلاقات العامة وقد رأينا كيف تطورت أساليب التخطيط فى العلاقات العامة، وكيف استفادت من الطرق الحديثة كأساليب تحليل شبكات الأعمال لتحقيق الأهداف فى أقل وقت ممكن وبأدنى حد من النفقات، وبأقصى كفاءة ممكنة فى نفس الوقت.

كما استفادت العلاقات العامة من التطور الكبير فى استخدامات الحاسبات الآلية Computers لإعداد البيانات الأساسية الدقيقة للتخطيط لأنشطتها وتقويم هذه الأنشطة. ورغم ذلك فقد احتفظت العلاقات العامة بسمتها الانسانية وستظل تحتفظ بها لأن النشاط النهائى لن يتغير مجاله طالما كان التفاهم الانسانى هو الهدف من هذا النشاط.أجل، سوف يوفر الحاسب الآلى المعلومات الأساسية التى تستخدم فى التفاهم، ولكنه لن يحل محل الانسان فى الموقف الاجتماعى الذى يتم فيه ذلك التفاهم.

وقد رأينا أيضا كيف استفادت العلاقات العامة من تطور الدراسات النفسية والاجتماعية، ومن التقدم الهائل الذى حققته وسائل الاتصال، بل كيف كان هذا التقدم نفسه دافعا أساسيا من دوافع الاهتمام بالدراسة العلمية للعلاقات العامة. وأساليب ممارستها فى مختلف المجالات. وقد نتج عن ذلك تعدد التخصصات الدقيقة فى تطبيقات العلاقات العامة بحيث أصبح من الضرورى تنويع مجالات الخبرة داخل الإدارة الواحدة لمواجهة الاحتياجات الفنية لكل تخصص منها.

وقد أثبتت الدراسات أن النشر وحده لايعنى أن الاتصال قد تم، فكم من نشرات لا تقرأ. وإذاعات لاتسمع، وأفلام لا ترى على الرغم من كثرتها وما بذل فى سبيلها من جهد ومال. فقد يحدث النشر ولا يتعرض له الجمهور المستهدف، وهذا يعنى أن الاتصال لم يتحقق. كما أن الاتصال قد يتحقق عندما يتعرض الجمهور للرسالة التى قد تفهم بشكل مخالف لما قصد إليه المرسل. وهذا يعنى أن الهدف من الاتصال لم يتحقق، وبالتالى اتضحت الحاجة إلى تقويم أنشطة العلاقات العامة لقياس النتائج التى أمكن تحقيقها وتحديدها بشكل علمى دقيق.

ومن خلال المكونات الأساسية للعلاقات العامة وهى: البحث وجمع المعلومات والتخطيط، والاتصال، والتقويم - تتكامل دورة الاتصال بين المنظمة وجماهيرها المتعددة ونتيجة لتكامل دورة الاتصال واستمرارها يتحقق التفاهم الانسانى، ويتم التغلب على الصعوبات أو العقبات التى تعترض مسار هذا التفاهم أولا بأول، وذلك هو الضمان الأساسى لنجاح العلاقات العامة، وهو أيضا المعيار الحقيقى للممارسة العلمية لها.

وقد انتقلت المهنة من مجال الممارسة القومية لتوطد أقدامها على الصعيد

الدولى. وإذا كانت المجتمعات القديمة والوسطى قد عرفت بعض صور العلاقات العامة على النطاق الخارجى، فإن التطور العلمى للعلاقات العامة فى هذا القرن قد جعل من ممارستها على هذا المستوى عملا ضخما يحتاج إلى جهود هائلة وخبرات فنية متعددة. ومن هنا جاء دور وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى. مصاحبا لحاجة هذا المجتمع الماسة إلى إحلال التفاهم والسلام محل التشاحن والقتال.

حقيقة أن هذا الهدف السامى، كثيرا ما يساء استخدامه عندما تتحول عمليات الاعلام والتنوير والاقناع إلى خداع وتمويه وتضليل لتحقيق بعض النزعات الفردية أو المصالح الخاصة، وهذا ليس من العلاقات العامة فى شئ. وهو أبعد ما يكون عن أهدافها وعن رسالتها السامية التى تسعى إلى التوفيق بين الاتجاهات المتعارضة والمصالح المتضاربة بغية تحقيق التناغم والتكيف بين هذه الاتجاهات وتلكم المصالح.

وقد يدفعنا ذلك إلى التساؤل عما أعددناه لمواجهة عمليات الخداع والتمويه والتضليل التى تمارسها الدول الكبرى ضد شعوب أمتنا العربية للسيطرة على هذه المنطقة ذات الموقع العالمى الفريد. وماذا أعددنا أيضا لمواجهة النشاط الاسرائيلى المتزايد فى هذا المجال. فيكفى أن نعلم أن فى اسرائيل الآن ثمانية مكاتب استشارية للعلاقات العامة، وخمس وعشرين وكالة إعلانية يضم بعضها أقساما للعلاقات العامة. هذا بالإضافة إلى الأجهزة الرسمية الحكومية التى تمارس نشاطها فى الداخل والخارج بهمة ونشاط.

ولا تكف اسرائيل عن توطيد علاقاتها بالمنظمات الدولية والاقليمية فقد انعقد بها اجتماع اللجنة التنفيذية لمنظمة العلاقات العامة الدولية فى عام ١٩٦٨. وبعد ذلك بعامين عقد بها أيضا اجتماع الجمعية العمومية لهذه المنظمة الدولية. وتقدم

كلية الإعلام بالجامعة العبرية Hebrew بالقدس دراسات تدريبية فى العلاقات العامة على مستوى الماچستير. كما تقدم وزارة العمل وجمعية العلاقات العامة الاسرائيلية دراسات تدريبية تهدف إلى النهوض بمستوى المهنة فى اسرائيل.

ولذلك فاننى أدعو إلى دعم جمعية العلاقات العامة العربية، وتوطيد الصلة بينها وبين أقسام الجامعة المهتمة بدراسات العلاقات العامة. وأن تتبنى الجمعية عقد مؤتمرات دورية لبحث مشكلات العلاقات العامة فى مصر. وأساليب الارتقاء بالممارسة المهنية، وللتطبيق العملى للأسس العلمية للعلاقات العامة. ولاشك أن توثيق صلة الجمعية بالمشتغلين بالمهنة والدارسين لها سيكون له أثره الكبير فى تطوير مهنة العلاقات العامة فى بلادنا.

ونحن الآن مقبلون على حياة سياسية جديدة سيكون للرأى العام دوره البارز فى تحديد معالمها، كما أننا قد أخذنا سياسة اقتصادية تعتمد أساسا على حرية التجارة والاستثمارات. ولهذا فإننا مطالبون بأن نعد أنفسنا لمواجهة هذه التطورات، حتى لا تتخلف العلاقات العامة المصرية عن التغييرات السريعة التى يشهدها مجتمعنا.

مراجع الكتاب

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم امام (دكتور)، ***العلاقات العامة والمجتمع***، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٨م.
- إبراهيم امام (دكتور)، ***فن العلاقات العامة والإعلام***، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٨م.
- أحمد رشيد(دكتور)، ***نظرية الإدارة العامة: السياسة العامة والإدارية***، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٧.
- أحمد عبادة سرحان (دكتور)،، ثابت محمود أحمد (دكتور)،، مقدمة فى العينات، القاهرة: دار الكتب الجامعية، ١٩٦٤.
- ادوارد بيرنيز وآخرون، ***العلاقات العامة فن***، ترجمة حسنى خليفة ووديع فلسطين، الطبعة الثانية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٦٧.
- اريك بارنو، ***الاتصال بالجماهير***، ترجمة صلاح عز الدين وآخرين، القاهرة، مكتبة مصر، ١٩٦٢.
- حسين محمد على (دكتور)، ***العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية***، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٩.
- ايفرت روجرز، ***الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر*** ، ترجمة سامى ناشد، القاهر: مكتبة عالم الكتب، ١٩٦٢.
- حسين محمد على (دكتور)، ***المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة***، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٦.
- سمير محمد حسين (دكتور)، ***إدارة العلاقات العامة فى مصر***، دراسة ميدانية، القاهرة، مؤسسة دار الشعب ١٩٧٥.
- سمير محمد حسين (دكتور)، دراسات فى العلاقات العامة، القاهرة، ١٩٨٢.
- سيد الهوارى (دكتور)، ***الإدارة: الأصول والأسس العلمية***، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.
- سيد عبد الحميد مرسى (دكتور)، ***العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج***، ط٢، القاهرة، مكتبة وهبه، ١٩٨٤.
- السيد عليوه (دكتور)، ***صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة***، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب المصرية، ١٩٨٧.

- ويلبور شرام، **أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية، دور الإعلام فى البلدان النامية**، ترجمة محمد فتحى، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠.
- ويليام ريفرز وآخرون، **وسائل الإعلام والمجتمع الحديث**، ترجمة ابراهيم امام، القاهرة، دار المعرفة ١٩٧٥.
- على السلمى (دكتور)، **الإدارة المعاصرة**، القاهرة: مكتبة غريب، د.ت.
- على السلمى (دكتور)، **تطور الفكر التنظيمى**، القاهرة: مكتبة غريب، د.ت.
- على عجوة (دكتور): **العلاقات العامة فى المنشآت المالية: البنوك وشركات التأمين**، ط١، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٣.
- على عجوة (دكتور)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٣.
- على عجوة (دكتور)، دراسات فى العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٥.
- على عجوة وآخرون (دكتور)، مقدمة فى وسائل الاتصال، جدة، مكتبة مصباح، ١٩٨٩.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aaker, David, & John Myers, **Advertising Management** 1st. ed. New Jersy, Prentic Hall Inc., New Jersey, Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.
- Bernays, Edward L., **Public Relations**, 4th. ed., Oklahoma: University of Oklahama Press, 1963.
- Bernays, Edward L., **Your Future in Public Relations**. New York Richards Rosen Press, Inc., 1961.
- Black, Sam, **Practical Public Relations**, 4th. ed., London, Sir Isacc Pitman and Sons LTD, 1976.
- Black, Sam, **The Essential of Public Relations**, London, Kogan Paye Limited, 1993.
- Boorstin, Daniel, **The Image: A Guide to Pseudo-Events in America**, 7th. ed., New York: Atheneum, 1987.
- Canfield, Bertrand & Fragier Moore, **Public Relations Principles: Cases and Problems**, 6th. ed., Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973.
- Center, Allen & Patrick Jackson, **Public Relations Practices:**

Managerial Case Studies and Problems, 4th. ed., New Jersey: Englowood Cliffs, 1990.

- Costley Dan L. and Ralph Todd, ***Human Relations In Organizations***, Minnesota, West Publishing Co., 1978

- Cutlip, M. Scott and Allen H. Center: ***Effective Public Relations***, 4th ed., New Jersey, Englewood Cliffs, 1971

- Cutlip, Scott, Allen Center & Glen Broom, ***Effective Public Relations***, New Jersey: Englewood, Prentice Hall, 1994

- Davison, Phillips W., ***International Political Communication***.

- Duhe, Sonya & Lynn Zoch, ***A Case Study - Framing The Media's Agenda During a Crisis***, in, P. R. Quarterly, Vol. 39, No. 4, Winter 1994-1995

- Doob, Leonard, ***Public Opinion and Propaganda***, 2nd ed., New Haven, Connecticut, Holt Rinehart & Winston Inc., 1960

- Ellul, Jaques, ***Propagand***, Translated by Konard Kellen and Jean Lerner, New York Alferd A. Knop, Inc., 1965

- English H. B. and English A. C., ***A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanaltic Terms***

- Flesh Rudolf, ***Say What You Mean***, New York, Harper and Row Publishers Inc., 1972

- Fulmer, Robert M., ***Practical Human Relations***, Illinois, Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1977

- Griswold, Glenn and Denny, ***Your Public Relations***, New York, Magazine of Industry, Inc., 1948

- Grunig, James, ***"What is Excellence in Management"***, in Gruing, James & Others (eds.), Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992

- Hammond George, ***Public Relations Counseling***, in Stephenson, Howard (ed), Handbook of Public Relations, New York, McGraw Hill Book Company Inc., 1960

Hiebert, Eldon, ***Ivy Lee*** , 1st. ed., Iowa: State University Press, 1966.

Hodgetts, Richard & Steren Altman, ***Organization Behavior,*** Philadphia: W.B. Saunders Company, 1979.

Horowitz, Mardi, ***Image Formation and Cognition***, 2nd. ed., New York: ACC, 1978.

James, Palmore, ***The Chicago Snowball, a Study of the Flow and Diffusion of Family Planning Information*** , Chicago., 1965 (in Bogue D. Sociological Contribution to Family Planning.

Jerre L. Jones, ***Public Relations for the Professional Design*** . New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

Johnson M. M. et al., ***Current Thoughts on Public Relations***; New York, Hill and Knowlton, Inc., M. W. Lads Publishing Company, 1968.

Joyce, Timothy, ***Brand Image***, in Ehrenberg, A.S.C. & F. G. Pyatt (eds): Consumer Behavior: Selected Reading, Bungay: Aske Publication and FG. Pyatt, 1971.

Jules, Hartogh, "***Consultancy Today and Tomorrow: What Consultants Provide and What Client Need***", in Blak Sam: Public Relations in the 1980's, Oxford International Public Relations Association, 1980.

Katz E, ***The Two Flow of Communication*** , Public Opinion Quarterly, Spring 1975.

Lang, Kurt, ***Image of Society: Media Research in Germany***, in the Public Opinion Quarterly, Vol. XXX VII, No. 4, Fall 1974.

Lazzarsfied, P. F., Berelson B. & Gaudit H., The People's Choice, 2nd edition, New York: Columia University Press 1948.

Lesly, Philip, ***Public Relations Handbook***, Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall Inc., 1971.

Lewis, David L. Stephenson, ***International Public Relations Networks*** in , Handbook of Public Relations). 1st. ed., Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1962.

- Lexicon Universal Encyclopedia, ***Image and Imagery***, No. 11, I-J, New York Lexicon Publication Inc., 1988.
- Lovell P. Ronald, ***Inside Public Relations,*** Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982.
- Maletzke, Gerhard, ***"Intercultural and International Communication"*** , In: Fusher, Heinz- Dietrich & John Merrill (eds). International and Intercultural Communication, 2nd. ed., New York: Hastings House Publisher, 1976.
- Marston, John, ***The Nature of Public Relations*** , Mc.Graw-Hill Book Company Inc., New York, 1963.
- Mogel, Leonard, ***Making It in P. R. an Insider's Guide to Career Opportunities***, New York, Collier Books MacMillan Publishing Company, 1993.
- ***National Technical Information Services*** (1995), Washington, D.C., USA.
- Nolte, Lawrence, ***Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines Concepts and Integration***, 2nd. ed., New York: Pergaman Press Inc., 1978.
- Prout Charles H., ***How to Organize and Run A Corporate Public Relations Department***, Public Journal of Relations. February 1962.
- Raymond, Simon, ***Public Relations Concepts and Practices.*** 2nd edition, Columbus, Ohio: Grid Publishing Inc., 1980.
- Reilly, Robert, ***Public Relations in Action***, New Jersy, Prentice Hall Inc. 1981.
- Robinson, Edward, ***Communication and Public Relations***, Columbus, Ohio: Charles E. Merril Books Inc., 1966.
- Robinson, Edward J., ***Public Relations and Survey Research*** . New York, Meridith Corporation, 1969.
- Selltiz, Claire et al., ***Research Methods in Social Relations***, New York: Holt Rinehart & Winston, Inc., 1976.

- Seitel, Fraser, ***The Practice of Public Relations*** , 2nd. ed., Columbus, Bell & Howell Company, 1984.
- Simon, Raymond, ***Perspectives in Public Relations.*** Norman, Oklahona, University of Oklahoma Press, 1966.
- Thomas, C. Coulson, ***Public Relations Is Your Business***. London, Longman Group Ltd, 1981.
- Toohey Richard, ***A Survey of Overseas Public Relations Today***, Public Relations Quarterly: Winter 1971.
- Tuggle, Charlie: ***Media Relations During Crisis Coverage: The Gainesville Student Murders*** in: P. R. Quarterly, Vol. 36, No. 2, Summer 1991.
- Wilcox, Dennis; Phillip Ault & Warren Ager, ***Public Relations: Strategies & Tactics***, 3rd, ed., New York: Harper Collins Publishers Inc., 1992.
- Williams Michael, ***Human Relations***. , London: The National Extension College and Longman Group Ltd. 1967.

الشركة الدولية للطباعة

المنطقة الصناعية الثانية - قطعة ١٣٩ - شارع ٣٩ - مدينة ٦ أكتوبر

☎ : ٨٣٣٨٢٤٠ - ٨٣٣٨٢٤٢ - ٨٣٣٨٢٤٤

e-mail: pic@6oct.ie-eg.com

الأسس العلمية للعلاقات العامة

هذا الكتاب

يتناول الكتاب عرضًا للأسس العلمية للعلاقات العامة ، أهميتها فى صورها الحديثة ، والمحاولات التى بذلت لإرساء قواعدها وتقنيتها ، والصلة التى تربطها بفنون الاتصال الأخرى ، كما تناول تنظيم إدارة العلاقات العامة والصفات الأساسية ، التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بها وعرض لمراحل البحث وجمع المعلومات ، مستشهدًا ببعض نماذج المؤسسات وكيفية إعداد الخطط واختيار البرامج وتنفيذها ، وأهمية تحديد الأهداف ، كما يتناول الاتصال ودوره فى تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة ، وتعرف تأثير البرامج التى تم تنفيذها ، ونشأة وكالات العلاقات العامة واتجاهاتها إلى المجال الدولى .